



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ROZVOJE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE
SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Hana Jadlovcová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Hana Jadlovcová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh rozvoje systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování pracovníků. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-14-8-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu a rozvoj systému odměňování dané stavební společnosti, tak aby se zvýšila spokojenost pracovníků společnosti. Porovnává teoretické poznatky s těmi praktickými. Obsahuje také návrh na zlepšení systému odměňování pracovníků a celkové ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.

Abstract

The bachelor's thesis focuses on analysis and development of the system of remuneration of the construction company to rise employee satisfaction of the company. It compares theoretical findings with practical findings. It also includes proposal for improvement of the system of remuneration of the employees and economic evaluation of proposal changes.

Klíčové slova

odměna, celková odměna, mzda, systém kafeteria, benefity

Key words

reward, total reward, wage, cafeteria system, benefits

Bibliografická citace

JADLOVCOVÁ, H. *Návrh rozvoje systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017, 94 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová , Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Moje poděkování patří paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení mojí bakalářské práce, za odborné rady i za veškerý obětovaný čas. Dále bych také ráda poděkovala paní Věře Chalupkové, účetní společnosti, za ochotu, čas i poskytnuté interní materiály a také Romanu Šebestovi, jednateři společnosti. V neposlední řadě patří poděkování mojí rodině, příteli a mým spolužákům za psychickou podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Mzdový systém	14
2.2 Mzdové formy.....	14
2.2.1 Časová mzda a plat.....	14
2.2.2 Úkolová mzda	15
2.2.3 Podílová (provizní) mzda	15
2.2.4 Mzdy za očekávané výsledky práce	16
2.2.5 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti	16
2.2.6 Mzdy a platy za schopnosti	16
2.2.7 Dodatkové mzdové formy	17
2.3 Celková odměna.....	18
2.4 Odměna a pracovní výkon	19
2.5 Systém odměňování zaměstnanců	21
2.6 Prvky odměny zaměstnance	23
2.6.1 Základní peněžní odměna	23
2.6.2 Dodatky k základní peněžní odměně	23
2.7 Zaměstnanecké výhody	24
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	26
3.1 O společnosti KROLSTAV BESKYD s.r.o.	26

3.2	Základní informace o společnosti	26
3.2.1	Předmět podnikání	27
3.2.2	Analýza ekonomické situace	27
3.3	Analýza společnosti KROLSTAV BESKYD s.r.o.	29
3.3.1	Analýza „7S“ faktorů	29
3.3.2	Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	42
3.3.3	Řízený rozhovor s jednatelem.....	44
3.4	Porterova analýza pěti sil.....	45
3.5	Analýza trhu práce	48
3.5.1	Analýza obyvatelstva a nezaměstnanosti	48
3.5.2	Analýza věkového složení	50
3.5.3	Analýza vzdělanosti	51
3.5.4	Mzdové šetření.....	51
3.5.5	Dotace na zaměstnance	55
3.5.6	Změny v legislativě	58
3.6	SWOT analýza	61
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	66
4.1	Bodový systém hodnocení a volba benefitů	66
4.2	Benefity Café	73
4.3	Náborový příspěvek	74
4.4	Dotace na nové zaměstnance	75
4.5	Ekonomické zhodnocení	75
4.5.1	Náklady bodového systému hodnocení a volby benefitů	75

4.5.2	Náklady benefity café.....	77
4.5.3	Náklady náborového příspěvku a dotací	78
4.6	Přínosy navrhovaných změn.....	79
4.7	Harmonogram změn.....	80
ZÁVĚR.....		83
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		85
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....		90
SEZNAM GRAFŮ		91
SEZNAM OBRÁZKŮ		92
SEZNAM TABULEK.....		93
SEZNAM PŘÍLOH		94

ÚVOD

Tato bakalářská práce se bude zabývat všeobecně zanedbávaným systémem v mnoha společnostech. Jedná se o systém odměňování, který není mnohdy v organizacích ani vytvořen, a přitom je důležitou součástí spokojenosti zaměstnanců. Všeobecný fakt je ten, že spokojenost zákazníka záleží na kvalitě produktu či služby, kterou mu společnost poskytne. Tato kvalita se ovšem odvíjí od dobře odvedené práce a tu vytváří zaměstnanec, tudíž spokojenost zaměstnance se projeví jednak na práci a poté také na spokojenosti zákazníka.

V teoretické části budou zobrazeny teoretické poznatky o problematice a také budou vysvětleny pojmy sloužící k pochopení analýz. V začátku bude popsán mzdový systém a dále mzdové formy, které jsou využívány v různých společnostech. Následovat bude teoretické vyobrazení celkové odměny, na které se bude zakládat celá bakalářská práce. Poté bude popsán konkrétně systém odměňování, odměny zaměstnanců a zaměstnanecké výhody, které zapadají do celého systému.

Analytická část se bude zabývat současným stavem společnosti a vyobrazí fakta o zaměstnancích, ekonomické situaci společnosti, okolních vlivech působících na organizaci a srovnání s celkovým trhem práce. Provedena bude analýza „7S“ faktorů, Porterova analýza pěti sil, analýza trhu práce a celkovou analytickou část uzavře SWOT analýza, která shrne obecně situaci společnosti.

Třetí a poslední část bude návrhová. V této části budou navrženy optimální návrhy na rozvoj systému odměňování a návrhy na eliminaci slabých stránek a hrozeb společnosti.

Celou bakalářskou práci i návrhovou část uzavře ekonomické zhodnocení navrhovaných řešení a podrobné výpočty nákladů.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ

Společnost si uvědomuje nespokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování a výší jejich mzdy. Také se potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných pracovních sil v daném oboru.

Hlavním cílem této práce je tedy navrhnout vhodný odměňovací systém, který by zvýšil spokojenost zaměstnanců a ta by vedla k vyšším a kvalitnějším výkonům. Dále také navrhnout způsob jakým nalákat kvalifikované pracovníky s chutí do práce a také zajistit jejich stabilitu ve společnosti.

Dílčí cíle:

- faktografická rešerše odborné literatury,
- analýza současného stavu společnosti,
- analýza spokojenosti zaměstnanců,
- analýza pohledu managementu společnosti na systém odměňování,
- analýza okolí společnosti.

Teoretická část je zpracována na základě zdrojů z odborné literatury. Tato literatura je zaměřena především na řízení lidských zdrojů, odměňování, motivaci a celkovém hodnocení a odměně zaměstnanců.

Na základě odborných informací z teoretické části je zpracována část analytická. Dále také pro výpočty a analýzy jsou využity informace z poskytnutých účetních výkazů společnosti a také informace získané z rozhovoru s účetní a jednatelem. Díky těmto zdrojům a také zdrojům dostupným online je zpracována řada analýz, které jsou následně využity pro návrhovou část.

V analytické části jsou použity tyto metody:

- analýza „7S“ faktorů,
- dotazníkové šetření,
- řízený rozhovor,
- Porterova analýza pěti sil,
- analýza trhu práce,
- SWOT analýza.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části jsou popsány teoretické poznatky sloužící k pochopení tématu odměňování zaměstnanců a vysvětleny pojmy, které slouží k lepší orientaci v práci.

2.1 Mzdový systém

Mzdový systém se skládá z tarifní soustavy a z určitých mzdových forem (většinou u velkých organizací). Musí být vytvořen tak, aby byl transparentní, srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý a efektivní. Zaměstnanci přísluší mzda, která má peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem. Tato mzda má být určována podle složitosti práce, odpovědnosti, namáhavosti práce, dále podle pracovních podmínek a dosažených pracovních výsledků. Sjednává se především ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel určí vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2012, s. 308-309).

2.2 Mzdové formy

Hlavním úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon a také pracovní chování a schopnosti. Některé z mzdových forem nemají dostatečný pobídkový účinek, a proto bývá pozornost upnuta na pobídkové či výkonové formy (KOUBEK, 2001, s. 286).

2.2.1 Časová mzda a plat

Je to hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za svou vykonanou práci. U dělnických pozic se jedná obvykle o hodinovou mzdu a u nedělnických pozic většinou o měsíční plat. Jsou to nejčastěji používané mzdové formy doplněny o pobídkovou nebo výkonovou formu. Na základě časových mezd a platů je vnímána spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování ve společnosti a tím i často vytvářejí

pověst organizace. Proto by se společnost měla snažit udržovat spravedlivý systém časových mezd a platů (KOUBEK, 2001, s. 288).

2.2.2 Úkolová mzda

Je nejjednodušším a také nejpoužívanějším typem pobídkových forem. Tato úkolová mzda je vhodná pro odměňování především dělnické práce, tím, že je pracovník odměněn určitou částkou za každou jednotlivou práci, kterou odvede. Celková mzda je tedy tvořena násobkem počtu odvedené práce a odměny za jednotku práce. Mimo to se využívá i úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. To znamená, že existuje jedna sazba za kus pro všechny kusy stejně až do stanoveného množství (KOUBEK, 2001, s. 290).

Při uplatňování této úkolové mzdy je potřeba, aby celkové množství a také kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a bylo je možné zkontrolovat. Také aby pracovní výkon zaměstnance byl ovlivnitelný jím samotným. Aby byly kontrolovány správné technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji. A v neposlední řadě, aby nebyla ohrožena bezpečnost a zdraví pracovníka v důsledku jeho snahy o vyšší výkon (KOUBEK, 2001, s. 290).

2.2.3 Podílová (provizní) mzda

Při této mzdě je odměna závislá (zcela nebo zčásti) na prodaném množství. Uplatňuje se v obchodních činnostech nebo v některých službách. V případě, že je odměna zcela závislá na prodeji, jedná se o přímou podílovou mzdu. V případě částečné závislosti má pracovník garantovaný základní plat a k němu má provizi za prodané množství. Výhodou je, že odměna je v přímém vztahu k výkonu. Nevýhodou je ovlivnitelnost faktorů, které pracovník nemá pod kontrolou, například výrobek je nahrazen lepším konkurenčním výrobkem, hospodářská situace, počasí a podobně (KOUBEK, 2001, s. 291).

2.2.4 Mzdy za očekávané výsledky práce

Patří mezi méně známé mzdové formy. Jedná se o odměny za předem dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon, ke kterému se zaváže pracovník odvést nebo odvádět za určité období v určitém množství a kvalitě. A vzhledem k tomu, že společnost pracovníka zná a očekává výkony, mu průběžně vyplácí určitou pevnou částku. Při uplatnění těchto forem je pravděpodobné splnění stanovených očekávaných výsledků. Příkladem je smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda (KOUBEK, 2001, s. 291).

2.2.5 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Jeden z nových způsobů odměňování. Odměna je vázána na to, jestli je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně provádět úkoly různých pracovních míst nebo prací. Tento způsob spočívá v tom, že se vytvoří stupnice znalostí a dovedností v širším pojetí zaměstnání a ty se pak dále rozliší do úrovní. Dále se pro každou podskupinu stanoví určité požadavky daných znalostí a dovedností a z těch vychází výchozí mzda nebo plat. Tyto znalosti i dovednosti je možné rozšiřovat či prohlubovat na vyšší úroveň a každé toto zlepšení je odměňováno zvlášť. Výhoda této mzdové formy je zvyšování flexibility pracovníků, vzájemné zastupitelnosti pracovníků a usnadňuje zavádění nové technologie a techniky. Může také přispět ke snížení celkových nákladů (širší využitelnost zaměstnanců). Na druhou stranu má tato forma i své nevýhody, jako je třeba větší náročnost a může zvýšit náklady v podobě rozvoje a dalšího vzdělávání zaměstnanců. A může také způsobit ztrátu praktických znalostí a byl by s tím spojen problém takzvaného „papírového“ zvládnutí příslušných dovedností (KOUBEK, 2001, s. 293).

2.2.6 Mzdy a platy za schopnosti

Princip této formy spočívá v tom, že se vytvoří škála odborných schopností a schopností se vhodně chovat pro určitou pozici nebo zaměstnání a následně je jejich plnění odměňováno. Zmíněny jsou používané tři postupy. Prvním je hierarchický model, který tyto schopnosti uspořádává hierarchicky. Druhým je model stavebních bloků, který

předpokládá, že schopnosti na sobě nejsou závislé. Třetí je model bodových přírůstků, ten se používá především, když existuje mnoho nových schopností, které si pracovník může osvojit, ale jejich hodnota není stejná (KOUBEK, 2011, s. 179).

2.2.7 Dodatkové mzdové formy

Odměňují především výkon nebo zásluhy a používají se při nedostatečné pobídkovosti časové mzdy, platu nebo pobídkových mzdových forem. Mohou být jednorázové, ale také opakující se a jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon. V literatuře je možno se dočíst o mnoha těchto formách a také o mnoha jejich třídění. Uvedeny jsou ty nejobvyklejší:

- **Odměna za úsporu času** – odvedení práce za kratší dobu, především pro dělníky.
- **Prémie** – běžná pobídková forma, dva druhy (opakující se premie za určité období v závislosti na výkonu, jednorázová premie).
- **Osobní ohodnocení** – ohodnocení náročnosti práce, dlouhodobých výsledků, stanoveno procentem ze základního platu.
- **Odměňování zlepšovacích návrhů** – odvozena buď od nárůstu zisku nebo snížení nákladů.
- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace** – charakteristická pro podnikovou sféru, tři varianty (podíl na zisku, podíl na výnosu, podíl na výkonu).
- **Zaměstnanecké akcie** – obvykle nabízené pracovníkům po určitou dobu za určitou cenu podle doby zaměstnání, platu nebo zisku organizace.
- **Scanlonův systém** – založen na úspoře nákladů práce a stimuluje zaměstnance k navrhování změn.
- **Příplatky** – mohou být povinné (práce přesčas) a nepovinné (příplatek na dopravu), popřípadě dobrovolné.
- **Ostatní výplaty** – dodatečné zvýhodnění pracovníků, patří sem 13. plat, vánoční příspěvek, náborový příspěvek, odstupné apod. (KOUBEK, 2001, s. 293-296).

2.3 Celková odměna

Celková odměna představuje všechny typy odměn. Jedná se o přímé a nepřímé odměny, ale také o vnitřní a vnější odměny. Všechny tyto odměny jako například základní mzda, zaměstnanecké výhody nebo nepeněžní odměny jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s celkem. Toto pojetí celkové odměny nespočívá pouze na jeden nebo dva izolované mechanismy odměňování, ale zaměřuje se na každý způsob odměňování lidí, aby byli spokojeni v práci. Celková odměna se tedy skládá z dvou kategorií odměn, a to z transakčních a relačních (vztahových) (ARMSTRONG, 2007, s. 520).

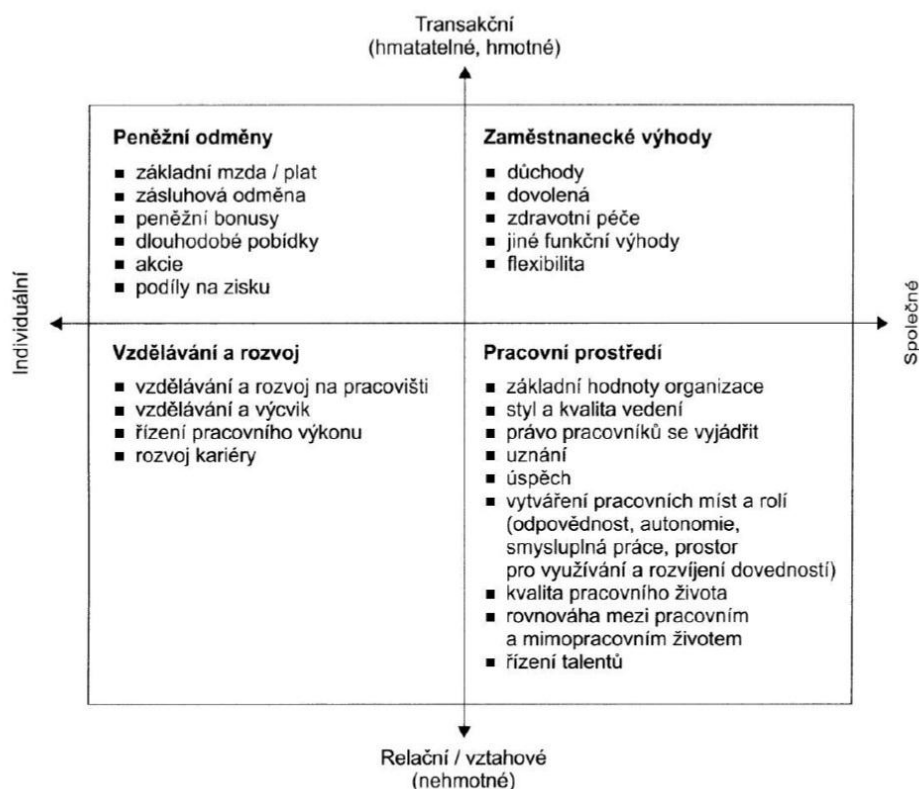
❖ Transakční odměny

- tyto odměny jsou hmotné nebo hmatatelné a plynou z transakce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, týkají se peněz a zaměstnaneckých výhod,
- příklady – mzda, odměny, stravenky, pitný režim, akcie, zdravotní péče (ARMSTRONG, 2007, s. 520).

❖ Relační (vztahové) odměny

- jsou to především nehmotné odměny, zvyšují hodnoty odměn transakčních,
- například vzdělání, rozvoj a zkušenosti, uznání, úspěch, možnost kariérního postupu, pracovní prostředí (ARMSTRONG, 2007, s. 520).

..



Obr. 1: Model celkové odměny (Převzato ze ARMSTRONG, 2007, s. 522)

2.4 Odměna a pracovní výkon

Všeobecně se věří, že zaměstnanci budou více motivováni k pracovnímu výkonu, když budou vědět, že jejich úsilí vede k zasloužené odměně. Avšak v mnohých organizacích většina odměn není vázáno na pracovní výkon. Postupně větší roli hrají schopnosti a existence na trhu práce (tzv. boj o talenty). Nejrozšířenější a také nejvíc motivují odměnou je peněžní odměna. Bohužel, pracovní výkon je často těžko měřitelný a postupem času přibývá pracovních úkolů s těžko měřitelnou hodnotou pracovního výkonu. Velkým problémem je poté přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka. Kromě toho je obrovským zvykem při odměňování přehlížet k vzdělání, praxi, době zaměstnání ve společnosti a dalším znakům pracovníka (KOUBEK, 2007, s. 288).

Faktory ovlivňující odměňování

Tab. 1: Vnitřní mzdovotvorné faktory (KOUBEK, 2007, s. 289)

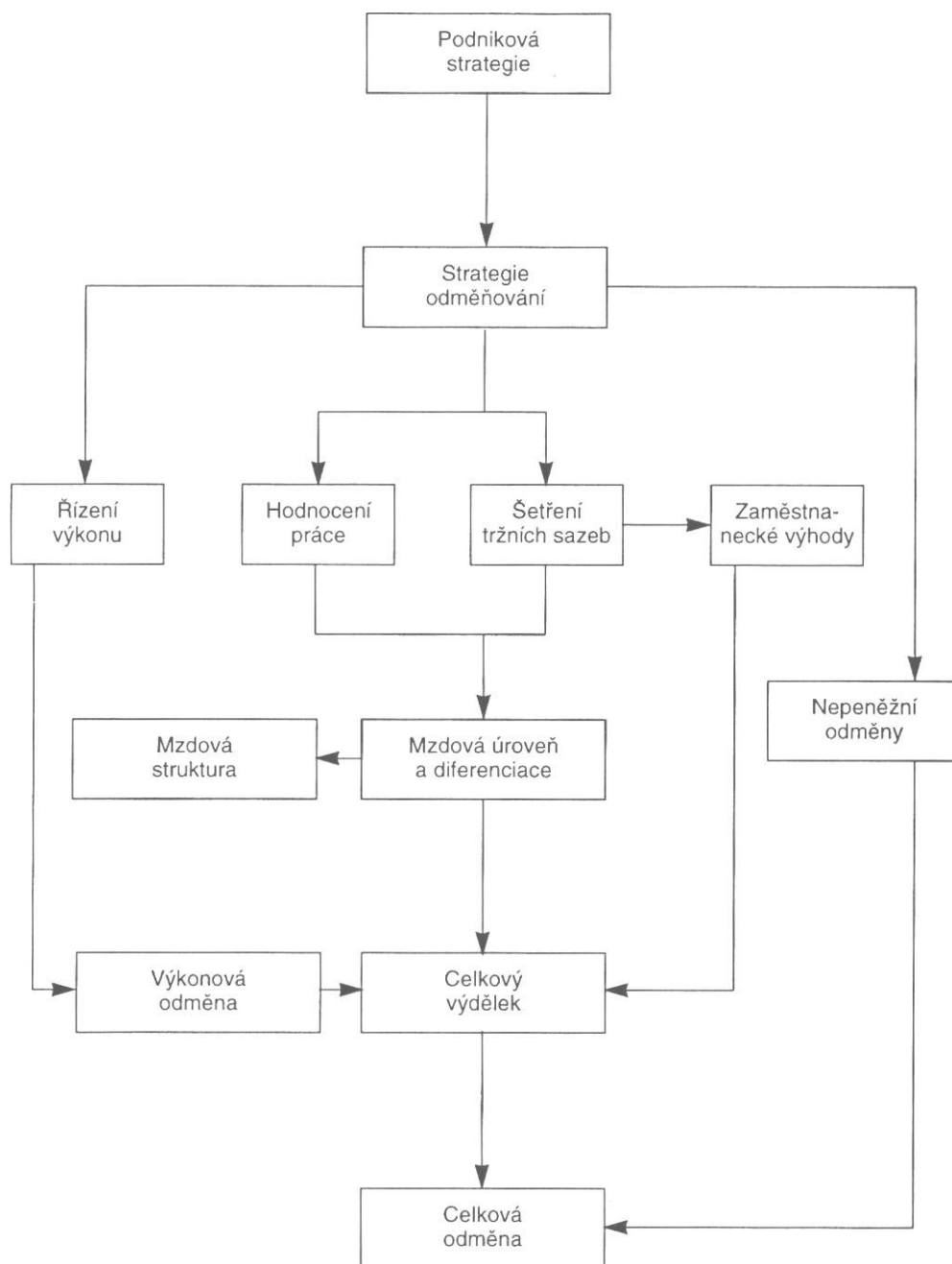
VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla / kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Tab. 2: Vnější mzdovotvorné faktory (KOUBEK, 2011, s. 164)

VNĚJŠÍ MZDOVOTVORNÉ FAKTORY
Situace na trhu práce
Platné zákony
Politický kontext
Národní i mezinárodní kulturní prostředí

2.5 Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování se skládá z propojených postupů a procesů organizace sloužící k odměňování zaměstnanců podle jejich dovedností, schopností, přínosu a také jejich tržní hodnoty. Zahrnuje uspořádání struktur a postupů při vhodném rozdělování platů a mezd, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny. Tento systém se skládá z peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod, nepeněžních odměn a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu (ARMSTRONG, 1999, s.593).



Obr. 2: Systém odměňování (Převzato z ARMSTRONG, 1999, s. 597)

Nástroje využívány k řízení společnosti jsou úzce spojeny s využíváním všech nástrojů systému odměňování. I když řízení mezd je pouze nižším systémem řízení pracovního výkonu má také své omezení v rozsahu své působnosti. Nemůže nahradit operativní systém řízení a ani strategické řízení rozvoje společnosti. V každodenní realitě jsou dané zásady odměňování, které jsou konfrontovány s požadavky a nečekanými okolnostmi,

které nutí manažery odchýlit se od určitých cílů mzdové politiky a individuálně dotvářet mzdový systém. Proto také konkurenceschopné odměňování stojí na čtyřech pilířích:

1. strategické analýze,
2. hodnocení mzdové praxe u konkurenčních organizací pomocí průzkumů,
3. propojení vnitropodnikové struktury s externími mzdami,
4. formulaci mzdové politiky (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001, s. 71-73).

2.6 Prvky odměny zaměstnance

2.6.1 Základní peněžní odměna

Je to pevně stanovená mzda nebo plat, který je určen z tarifu, nebo podle pracovního místa. Při manuálních pracích je to časová nebo denní sazba. Tato základní peněžní odměna může být základnou pro určování dodatečných odměn v závislosti na více faktorech. Může být také závažující pro penzijní nebo životní pojištění. Základní stupně peněžní odměny odrážejí jak vnitřní, tak i vnější faktory a dále jsou také úrovně peněžních odměn ovlivňovány ekonomickými vlivy (ARMSTRONG. 1999, s. 594).

2.6.2 Dodatky k základní peněžní odměně

K základní mzdě nebo platu mohou být poskytovány odměny vztahující se na výkon, dovednosti, schopnosti anebo také zkušenosti pracovníka. Pokud tyto odměny nejsou zahrnuty do základní mzdy, označují se jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Uvedeny jsou následující:

- Individuální výkonnostní odměny – odměny závislé na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka.
- Mimořádné odměny (bonusy) – odměny vyplácené za úspěšný výkon závislé na dosažených výsledcích.
- Prémie – odměny závislé na splnění předem stanovených cílů, slouží k motivaci pracovníka k dosahování vyšších výkonů, cíle jsou většinou objem výroby nebo prodeje (ARMSTRONG. 1999, s. 595).

- Provize – zvláštní forma odměny, jsou na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční.
- Odměna závisující na délce zaměstnání – odměna, která má pevnou hodnotu na stupnici a závisí na délce zaměstnání pracovníka.
- Odměna podle kvalifikace – odměna, která se liší dovednostmi jedince.
- Odměna podle schopností – odměna, která je závislá na jedincem dosažených úrovní schopností (kompetence).
- Příplatky – odměny, které jsou poskytovány odděleně za aspekty zaměstnání, jako jsou práce přes čas, práce ve směnách, práce v noci, pracovní pohotovost nebo bydlení v hlavním městě nebo jiném velkém městě (ARMSTRONG, 1999, s. 595).

2.7 Zaměstnanecké výhody

Jako zaměstnanecké výhody můžeme brát rozmanité požitky, služby, zboží, sociální péči, které jsou poskytovány zaměstnanci od zaměstnavatele k základní mzdě. Tyto výhody mohou mít peněžitou formu anebo také podobu výhod peněžité hodnoty. Jsou běžnou součástí příjmu ze závislé činnosti. Některé z nich mohou ovlivnit výkonnost pracovníků a tím také celkovou produktivitu ve firmě (zdravotní služby, dopravní služby, stravování). Jsou zde ale i takové, které jsou pro organizace povinné (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001, s. 168).

Charakteristiky zaměstnaneckých výhod:

- ve většině případů nejsou závislé na zásluhách zaměstnance, ale rozvíjejí se se statusem zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru,
- nemají stimulovat pouze ke krátkodobému výkonu,
- některé nemusí znamenat pro zaměstnance výhodu (mladý pracovník neocení penzijní připojištění),
- nejsou podloženy racionální analýzou,
- jsou rozmanité, u větších organizací je větší škála benefitů oproti malým organizacím,

- když už jsou zavedeny, je v podstatě těžké je zrušit, zaměstnanci je vnímají jako přirozenou součást k jejich mzdě,
- není jasný důkaz o tom, že benefity přivedou nové uchazeče, ovšem odrazují stálé zaměstnance od ukončení pracovního poměru,
- mohou působit na spokojenost zaměstnanců, ale mohou mít také opačný účinek v případě, že jsou spravovány nesystémově a ledabyly (nespravedlnost, obvinění z nadržování nebo favorizování),
- mohou být poskytovány na základě nějaké pracovní smlouvy, kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001, s. 168-169).

Kafeteria systém

Tento systém je známý tím, že poskytuje zaměstnancům výhody formou takzvaného volitelného menu. Většinou se nabízejí v určité struktuře dle jednotlivých skupin zaměstnanců, ale někdy je i v takové podobě, že jádro nabídky je stejné pro všechny zaměstnance a k němu je možno si volit libovolně z další nabídky. Největší přínos tohoto systému má být to, že se nechá na jednotlivém zaměstnanci výběr výhod dle svého přání v určeném rozpočtu. I když v mnoha případech dochází ke komplikacím, jež vyvolávají zákonné normy v oblasti sociálního zabezpečení a v daňovém systému, které ztěžují zavedení, jeho výhody převažují (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001, s. 170).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část je zaměřena na analýzu současného stavu vybrané společnosti KROLSTAV BESKYD s.r.o. Bude představena společnost a provedena podrobná analýza ekonomické situace, analýza „7S“ faktorů, analýza spokojenosti zaměstnanců, Porterova analýza pěti sil, analýza trhu práce a SWOT analýza.

3.1 O společnosti KROLSTAV BESKYD s.r.o.

Tato společnost existuje od roku 2003 a postupem času si získala dobré jméno. Specializuje se hlavně na zateplování budov, zpevňování ploch (chodníků, ...), rekonstrukci domů a bytů, stavební úpravy a novostavby rodinných domů. Je to rostoucí společnost, a to také dokazují svými novými kvalifikacemi. Nově poskytují také foukané izolace, které jsou zejména úspornější. Působí pouze na českém trhu a převážně v okolí sídla společnosti. Na své materiály i práci mají několik kvalifikací od různých organizací jako jsou například BASF, BAUMIT, a další. Dále také mají certifikace ISO 14001, ISO 9001 a ISO 18001 (KROLSTAV BESKYD s.r.o., 2016, online).

3.2 Základní informace o společnosti

Název:	KROLSTAV BESKYD s.r.o.
Datum zápisu:	23. března 2003.
Spisová značka:	C 26414 vedená u Krajského soudu v Ostravě.
Sídlo:	Staré Město, Jamnická 37, PSČ 73801.
Identifikační číslo:	26800527.
CZ-NACE kód:	439990.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Jednatel společnosti:	Roman Šebesta.

Základní kapitál: 200 000 Kč.

Počet zaměstnanců: 23.

Zisk za rok 2015: 147 000 Kč (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2016, online).

3.2.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání je hlavně z hlediska obchodního rejstříku:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- hostinská činnost,
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2016, online).

3.2.2 Analýza ekonomické situace

Analýza ekonomické situace je zpracována dle výkazů za posledních 5 let. V následující tabulce jsou zaznamenány náklady, výnosy a výsledek hospodaření.

Tab. 3: Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření (JUSTICE, 2011-2015, online)

	2011		2012		2013		2014		2015	
	Kč (tis.)	% změna	Kč (tis.)	% změna	Kč (tis.)	% změna	Kč (tis.)	% změna	Kč (tis.)	% změna
Náklady	55853	-	78858	30,17	33693	-57,28	53278	36,76	16501	-69,03
Výnosy	61401	-	87130	29,53	39510	-55,81	71365	44,64	27085	-62,05
Hospodářský výsledek po zdanění	12	-	61	508,33	21	-65,57	1	-95,24	119	11900

Z analýzy lze vyčíst, že společnost má kolísavé hodnoty v každém roce. V roce 2012 díky významné zakázce pro město vzrostly výnosy a celkový výsledek hospodaření se zvýšil o 508,33 %. V dalším roce se opět nevedlo a také kvůli toho byl pokles na všech třech ukazatelích, oproti předchozímu roku. Výsledek hospodaření spadl o 65,57 % a další rok dokonce o dalších 95,24 %. V roce 2014 byly nejvyšší finanční náklady, které zapříčinily i navzdory vysokým výnosům nízký výsledek hospodaření. V posledním roce 2015 již společnost neměla tak velké výnosy, ale ušetřila na jiných nákladech, tudíž byl výsledek hospodaření o tolik vyšší. Tyto výkyvy byly zapříčiněny hlavně rozdílným počtem zakázek, které nejsou ovlivnitelné. Lze tedy konstatovat, že hlavními výhodami společnosti jsou zejména dlouholetá tradice a rozsáhlá certifikace. Na druhou stranu se zde objevují hrozby v podobě nestability ekonomické situace.

Závěr z popisu společnosti a analýzy ekonomické situace

Jako první nejsilnější stránku společnosti je důležité zmínit dlouholetou tradici společnosti na trhu a dobrou pověst v okolí. Kvalitu práce i materiálů dokazují kvalifikace různých společností a rozsáhlá certifikace. Dále je z analýzy ekonomické situace zřejmé, že se stále společnost vzpamatovává z ekonomické krize a je to znát i na výsledcích hospodaření.

3.3 Analýza společnosti KROLSTAV BESKYD s.r.o.

Analýza této společnosti je založena na dostupných informacích o organizaci online a dále také ze získaných informací od účetní a jednatele. V první části je provedena analýza „7S“, dále analýza spokojenosti zaměstnanců a také řízený rozhovor s jednatelem společnosti.

3.3.1 Analýza „7S“ faktorů

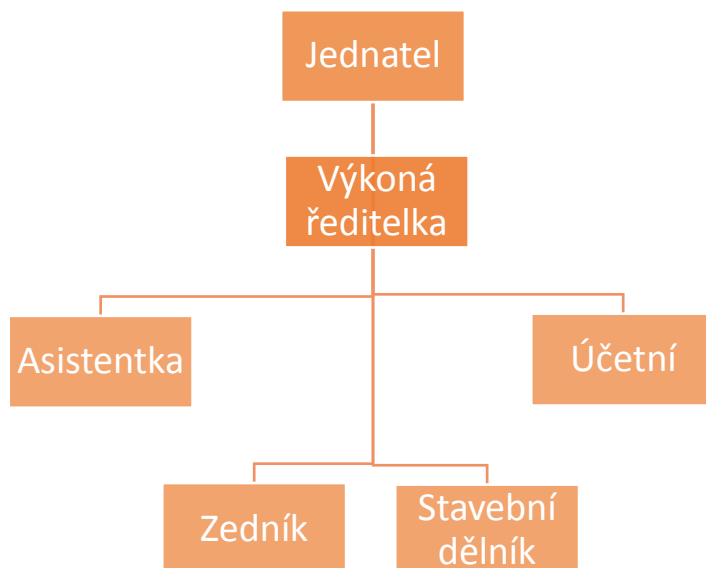
V této analýze jsou zhodnoceny kritické faktory společnosti podle analytické techniky McKinsey 7S. Právě tento rámec zahrnuje organizační strukturu, strategii společnosti, informační systém, styl řízení, spolupracovníky, sdílené hodnoty a schopnosti.

1. Strategie společnosti

Hlavní strategií společnosti je uspokojit všechny své zákazníky, budovat jejich důvěru a získávat doporučením další zákazníky. Dále také zvyšovat kvality svých služeb a rozšiřovat své nabízené služby o další nové. K těmto novým službám patří také rozšiřování kvalifikací na nové materiály i práce, které společnost úspěšně získává. Jedním z dalších bodů je také udržování spokojenosti zaměstnanců, kterým společnost nabízí různé benefity (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

2. Organizační struktura

V dalším „S“ je zobrazena celková organizační struktura zaměstnanců a následně jejich rozdělení podle pozic a podle počtu na pracovních místech. V tomto případě se jedná o velmi jednoduchou funkcionální organizační strukturu. Dále také je zde vypsána náplň práce každého pracovníka a jeho specializace.



Obr. 3: Organizační struktura společnosti (Zpracováno dle CHALUPKOVÁ, 2016, Interview)

Struktura zaměstnanců dle pozic

V tabulce níže jsou uvedeny počty zaměstnanců podle pozice a funkce kterou vykonávají ve společnosti. Dále je zde také vypsána stručně náplň práce každé pozice.

Tab. 4: Struktura zaměstnanců (CHALUPKOVÁ, 2016, Interview)

Pozice	Počet	%
Jednatel	1	4,35 %
Asistentka	1	4,35 %
Účetní	1	4,35 %
Výkonná ředitelka	1	4,35 %
Zedník	5	21,74 %
Stavební dělník	14	60,87 %
Celkem	23	100 %

Vzhledem k faktu, že se jedná o stavební společnost tak strukturu zaměstnanců tvoří z největší části stavební dělníci. Dále jsou zde 2 THP pracovníce, 1 pracovníce provozního managementu a jednatel, představující vrcholový management.

Jednatel – jako hlavní vedoucí dohlíží na všechny pracovní pozice a jedná jménem společnosti samostatně (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Výkonná ředitelka – v nepřítomnosti jednatele je oprávněna dělat důležité rozhodnutí a také dohlížet na pracovníky a v případě potřeby určovat úkoly a kontrolovat výkony (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Asistentka – zařizuje schůzky a telefonáty jednatele a také dělá potřebné administrativní věci týkající se zaměstnanců (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Účetní – má na starost veškeré účetnictví a vše s tím spjaté (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Zedník – provádí zednické práce na stavebních konstrukcích a úpravy povrchů, zejména použitím malt, cihel, tvárnic, obkladaček, dlaždic, sádkokartonových desek, umělého a přírodního kamene, vytváří také základy staveb, rozměřuje a staví nosné a nenosné vnitřní i vnější příčky a zdi, omítky a fasády, provádí běžné izolace, novostavby, rekonstrukce a opravy betonových dlažeb, obkladů atd. (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Stavební dělník – mezi tuto pozici se zařazují pomocní stavební dělníci, stavební dělníci, elektrikář a zámečnický, pomocný stavební dělník a stavební dělník provádí základní práce na stavbách a obsluhuje jednoduché stroje, jeho hlavní prací je nošení stavebních materiálů, míchání směsí a materiálů a stavění z připraveného materiálu, připravuje staré stavby na rekonstrukci – otloukává omítky, rozebírá stavební konstrukce apod., elektrikář zajišťuje elektrické rozvody při stavbách i rekonstrukcích a zámečnický se stará pouze o montáž a opravy zámků a kování (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

3. Systémy společnosti

V této oblasti společnost využívá především e-mailovou komunikaci s odběrateli i dodavateli. Pro domluvu mezi pracovníky je využívána mobilní telefonická komunikace, kterou jim zajišťuje společnost. Pro interní materiály, účetnictví, vedení skladů a dalších administrativních aktivit je využíván program JEŽEKsw STEREO (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Analýza systému odměňování

Společnost nemá vytvořený přesný mzdový předpis, podle kterého jsou mzdy rozdělovány. Dělníci a zedníci mají ve smlouvě uvedenou mzdu za hodinu v rozmezí 66-90 Kč/h. Dále asistentka, účetní a výkonná ředitelka mají mzdu danou pevně ve smlouvě. Jednatel je vyplácen ze zisku. Výše mezd je dána na základě odpracovaných hodin pro pozice zedník a stavební dělník. Tito zaměstnanci mají mzdu uvedenou ve smlouvě a podle zručnosti, dovedností a podle zakázek se pohybuje v tomto uvedeném rozmezí. Nejnižší mzdu mají pomocní stavební dělníci ve výši průměrně 11 000 Kč hrubého. Na druhé straně z těchto pozic mají větší mzdu zedníci v průměrné výši 14 800 Kč hrubého. Jako další jsou zde pracovníci administrativy a managementu u kterých je mzda dána pevně ve smlouvě ve výši průměrně 16 400 Kč (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Příplatky dostávají ze zákona, a to příplatek za práci svátek ve výši 100 % průměrného výdělku. Další finanční bonusy a zásluhové odměny nemají (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Mezi zaměstnanecké výhody patří 4 týdny dovolené, které jsou takto určeny podle zákoníku práce. Dále také pravidelná preventivní prohlídka prováděna každý rok. Společnosti se taky snaží poskytovat nefinanční odměny. K dispozici má každý zaměstnanec neomezený společný tarif, který může využívat i pro osobní účely. Ze zákona také dostávají pitný režim a v zimních měsících čaj. Velkou výhodou v této společnosti je možnost zálohy 1x za měsíc. Tuto výhodu ocení právě pracovníci v těchto oblastech stavebnictví. Pro stmelování kolektivu a zlepšování spokojenosti zaměstnanců

se pořádá také 2x za rok večírek, který finančně pokrývá organizace (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Z hlediska vzdělávání a rozvoje je umožněno pravidelné školení jak pro dělníky, tak i pro účetní a elektrikáře, které je k dispozici každý rok. Mezi rekvalifikační školení patří školení řidičů, vazačů a jeřábníků, které podstupují každý rok z důvodu rozšíření znalostí a také k ozkoušení schopností pracovníků. Účetní má pravidelné školení o daních, protože každým rokem se v zákonech něco mění. Školení elektrikářů je povinné 1x za 3 roky, ale pro dobrovolníky je umožněno každý rok. V neposlední řadě je školení BOZP, které je pro zaměstnance povinné, protože ve stavebnictví je bezpečnost práce nedílnou součástí. V posledních několika letech proběhl i rozvoj vzdělání zaměstnanců, a to školením na foukané izolace, které jsou v organizaci prováděny nově a také rekvalifikace na sádkartonové rekonstrukce a zateplování (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Pracovní prostředí je ve společnosti vytvořeno na dobré úrovni. Kvalita vedení je díky jednatelově pevné ruce dostačující a udržuje si tím svou přirozenou autoritu. I přes některé momenty ve společnosti vládne rodinná a příjemná atmosféra. Názory zaměstnanců si vedení vyslechně a v případě potřeb pracovníků se jim snaží vyhovět. Uznání není ve společnosti častou záležitostí, pro pracovníky je dostatečné finanční ohodnocení a na slovní hodnocení nedochází. Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem je běžná, většina pracovníků odděluje svůj pracovní život od osobního (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Mezi pracovní podmínky lze uvést, že společnost využívá kvalitní technologie a stroje. Dále také každý pracovník dostává pracovní pomůcky jako jsou montérky, ochranné přilby a veškeré pracovní oblečení. Využívají také auta a dodávky společnosti pro pracovní účely a převážení materiálu. Pracovní doba je jak pro dělnické pozice, tak pro zaměstnance THP stejná, a to od 6 do 14 hodin. (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

4. Styl řízení

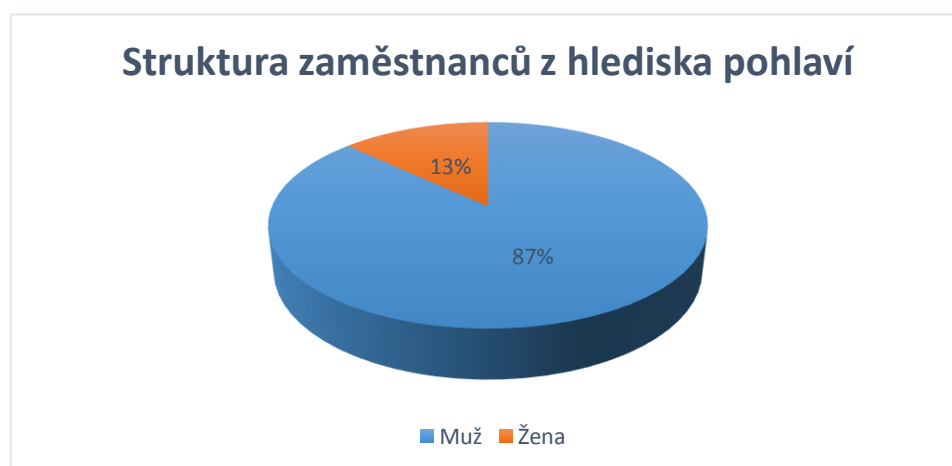
Společnosti vládne styl řízení především demokratický, hlavní jednatel si vyslechne názory svých podřízených a snaží se jim vyhovět. Ovšem v některých případech dojde i na styl autoritativní, kdy má hlavní slovo právě jednatel a tímto si také udržuje svou přirozenou autoritu u svých podřízených (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

5. Spolupracovníci

V této analýze dalšího „S“ je zobrazena konkretizace zaměstnanců a celkově jejich věkové rozdělení a rozdělení podle pohlaví. Analýza zahrnuje strukturu zaměstnanců za sledované období 2015-2016. Všichni zaměstnanci jsou stálí a pracují ve společnosti již několik let.

Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví

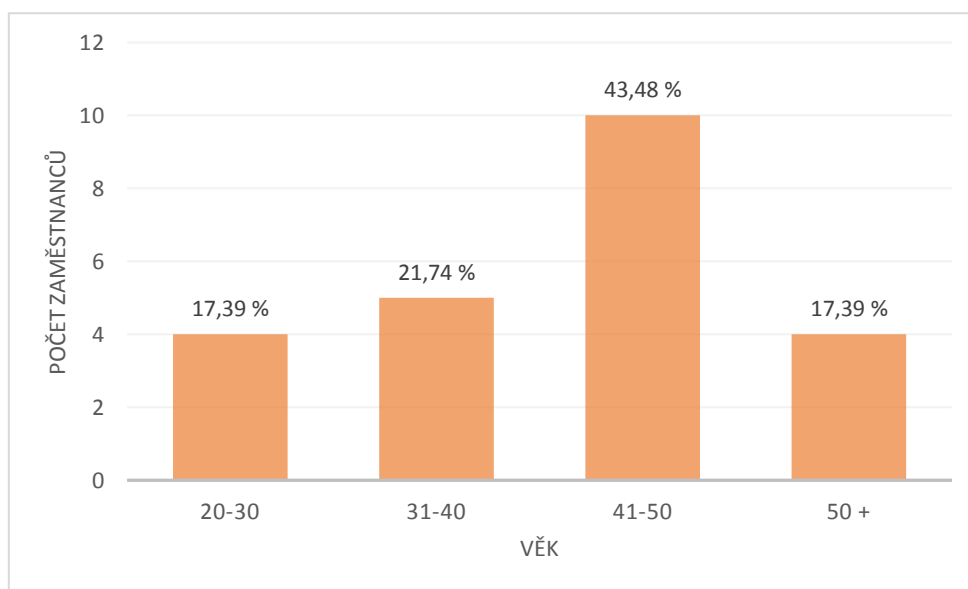
V této oblasti se může zdát struktura nevyvážená, ale vzhledem k tomu, že se jedná o obor stavebnictví, tak je pochopitelná. V organizaci pracují pouze 3 ženy a vykonávají administrativu a kancelářské práce. Tato část tvoří pouze 13 % z celkového počtu zaměstnanců. Zbytek zaměstnanců tj. 20, kteří jsou zedníci, stavební dělníci a ředitel, jsou muži.



Graf 1: Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví (CHALUPKOVÁ, 2016, Interview)

Složení zaměstnanců z hlediska věku

Z hlediska věku je struktura zaměstnanců vyvážená. Je zde stejné procento mladších a starších pracovníků. V následujícím grafu jsou znázorněny počty pracovníků podle věku. Největší část tvoří kategorie 41-50 let. Je to také ovlivněno tím, že ve společnosti pracují převážně zkušení a dlouholetí pracovníci.



Graf 2: Složení zaměstnanců z hlediska věku (CHALUPKOVÁ, 2016, Interview)

Nemocnost zaměstnanců

Pracovní neschopnost neboli nemocnost představuje zhruba 2 zaměstnance za měsíc. Je to ale pochopitelné, protože většina pracovníků jsou muži živící rodiny, tudíž nestonají a neberou si pracovní neschopenky tak často. V případech, kdy jsou k tomu přinuceni okolnostmi se většinou jedná o pracovní neschopnosti v řádu pár dnů nebo paragrafy na jeden den. V roce 2015 nebyla ve společnosti zaznamenána žádná delší nemocenská dovolená. Dle zjištěných údajů z roku 2015 z českého statistického úřadu lze porovnat průměry nemocnosti ve společnosti s nemocností v okrese, v ČR a podle CZ-NACE kódu, kde se společnost zařazuje do specializovaných stavebních činností.

V níže uvedené tabulce je znázorněno procento nemocnosti dané společnosti v porovnání a českými a okresními průměry, z které lze vyčíst, že procento nemocnosti je nižší než

okresní a republikový průměr. Dále také podle CZ-NACE kódu stavebnictví, kde je toto procento na hodnotě 4,257 je společnost na dobré úrovni.

Tab. 5: Průměrné procento nemocnosti za rok 2015 (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview)
(ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016, online)

	%
KROLSTAV BESKYD s.r.o.	3,819
Okres Frýdek-Místek	5,131
Česká republika	4,100
CZ-NACE	4,257

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců se dá nazvat jako obrat zaměstnanců ve společnosti nebo také jako míru odchodu zaměstnanců za dané období. Jako přijatelná míra fluktuace se uvádí 10 %, ale v České republice se pohybuje okolo 15 % (PERSONALISTA, 2014, online).

V následující tabulce je uveden počet zaměstnanců v daném roce, dále počet ztracených zaměstnanců a vypočítaná míra fluktuace. Všechny údaje jsou za období 2012-2016.

Tab. 6: Fluktuace zaměstnanců (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview)

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	24	22	22	23	23
Ztráta zaměstnanců	1	2	0	1	0
Míra fluktuace	4,17 %	9,09 %	0 %	4,35 %	0 %

Z tabulky je patrné, že společnost má stabilní zaměstnance až na některé výjimky, kdy v roce 2013 došlo k dobrovolné fluktuaci dvou zaměstnanců z důvodu lepších pracovních míst. Dle doporučených hodnot je společnost v normě a také pod průměrem České republiky, což je pro organizaci dobré.

Provozní poměrové ukazatele

V níže uvedené tabulce jsou vypočítány analýzy poměrových ukazatelů, jako jsou produktivita práce z tržeb, produktivita práce z přidané hodnoty, mzdová produktivita, mzdová rentabilita a podíl zaměstnance na zisku. Všechny informace k výpočtům byly zjištěny z výkazů zisků a ztrát v období 2011-2015.

Tab. 7: Analýza provozních poměrových ukazatelů (JUSTICE, 2011-2015, online)

		2011	2012	2013	2014	2015
Produktivita práce z tržeb	tis. Kč	2262,5	3364,1	1543,8	2537,9	876,6
	% změna	-	49	-54	64	-65
Produktivita práce z přidané hodnoty	tis. Kč	200	248,6	182,8	295,5	250,2
	% změna	-	24	-26	62	-15
Mzdová produktivita	Kč	11	23	14	16	4
	% změna	-	109	-39	14	-75

Mzdová rentabilita	Kč	0,002	0,017	0,009	0,0003	0,03
	% změna	-	750	-47	-94	10000
Podíl zaměstnance na zisku	tis. Kč	0,5	2,54	0,95	0,04	5,17
	% změna	-	408	-63	-96	12825
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	%	8,86	4,47	6,97	6,58	14,47
	% změna	-	-50	56	-6	119

Produktivita práce z tržeb udává, jaké byly v daném roce tržby na jednoho zaměstnance. Ideální hodnoty jsou rostoucí, ale ve společnosti jsou tržby značně kolísající. V roce 2015 byly tržby kvůli málo zakázkám nejnižší za posledních 5 let, a to zhruba o 64 % oproti roku 2011 a 2014. Nejvyšší tržby byly v roce 2012, které zvýšila významná zakázka pro město.

Produktivita práce z přidané hodnoty vyjadřuje, jaká je průměrná hodnota přidané hodnoty na jednoho pracovníka. Také u tohoto ukazatele se upřednostňuje růst. V případě této společnosti je spíše stagnující, protože přidaná hodnota je podobná ve všech letech. Nejnižší je v roce 2013 o 28 % od průměru a předchozího roku.

Mzdová produktivita vyjadřuje, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Opět i u tohoto ukazatele je nejlepší rostoucí tendence. V roce 2012 byly výnosy nejvyšší, a to se také ukázalo na hodnotě mzdové produktivity, ovšem v dalších letech byla průměrná k výnosům a také měla tendenci růst. V roce 2015 klesla o 75 % oproti předchozímu roku, kvůli slabým výnosům, s kterými se společnost trápila celý rok.

Mzdová rentabilita udává, jak velký podíl hospodářského výsledku připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Organizace má nízkou rentabilitu ve všech letech, nejvyšší je však až v roce 2015.

Hodnoty podílu zaměstnance na zisku jsou rok od roku kolísavé. Nejvyšší jsou v letech 2012 a 2015. V roce 2012 a 2015 byl zisk na vyšší úrovni než v jiných letech za posledních 5 let. Procentuálně je to až zhruba 300 % vyšší částka v roce 2012 oproti

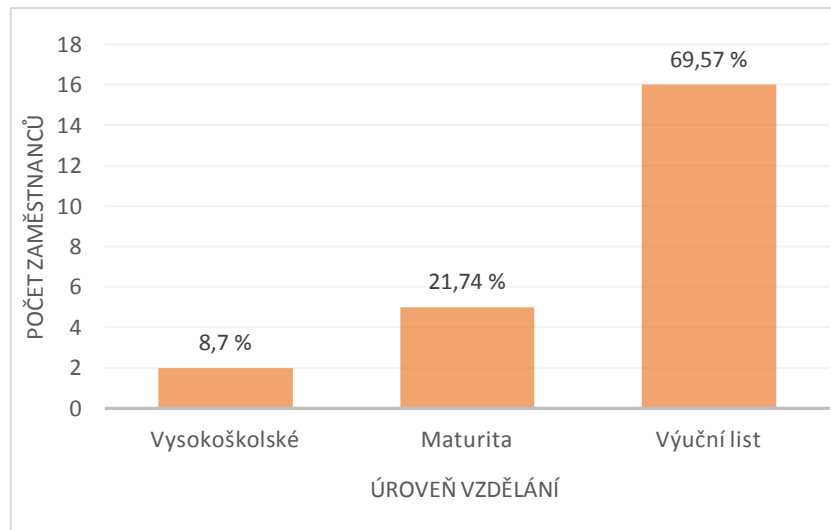
průměru v jiných letech. V roce 2015 je zaznamenán výsledek hospodaření o 550 % vyšší než průměr z předchozích let.

6. Schopnosti

Jako další „S“ jsou zvoleny schopnosti zaměstnanců. V této analýze je vyobrazena vzdělanost zaměstnanců a také jejich délka zaměstnání, která vypovídá o jejich schopnostech díky, kterým si své místo v organizaci udrželi.

Složení zaměstnanců z hlediska vzdělanosti

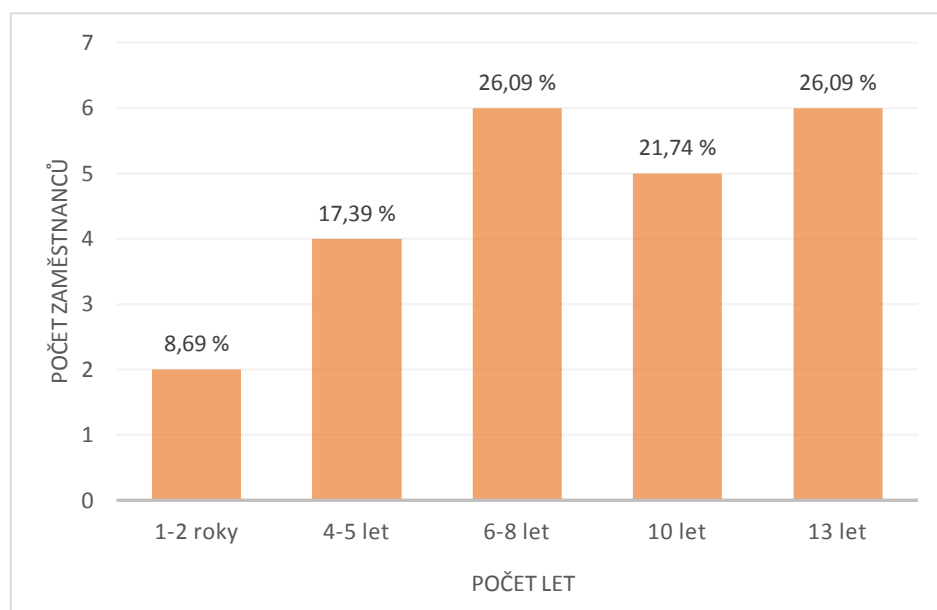
Níže uvedený graf znázorňuje, že největší část zaměstnanců je pouze vyučena v oboru a vlastní výuční list. Z procentuálního hlediska je to 69,6 %. Vysokou školu absolvovali pouze 2 zaměstnanci a maturitu má 5 pracovníků. Je to způsobeno hlavně tím, že z hlediska vzdělání je zde nejvíce nenáročných dělnických pozic.



Graf 3: Složení zaměstnanců z hlediska vzdělání (CHALUPKOVÁ, 2016, Interview)

Struktura zaměstnanců z hlediska délky zaměstnání ve společnosti

Díky svému dobrému jménu a přístupu k zaměstnancům má společnost své stálé zaměstnance, kteří zde působí od samého počátku. V níže uvedeném grafu jsou znázorněny počty pracovníků podle jejich délky působnosti ve společnosti. Nejnovějšími jsou zde dělníci, kteří nastoupili před rokem.



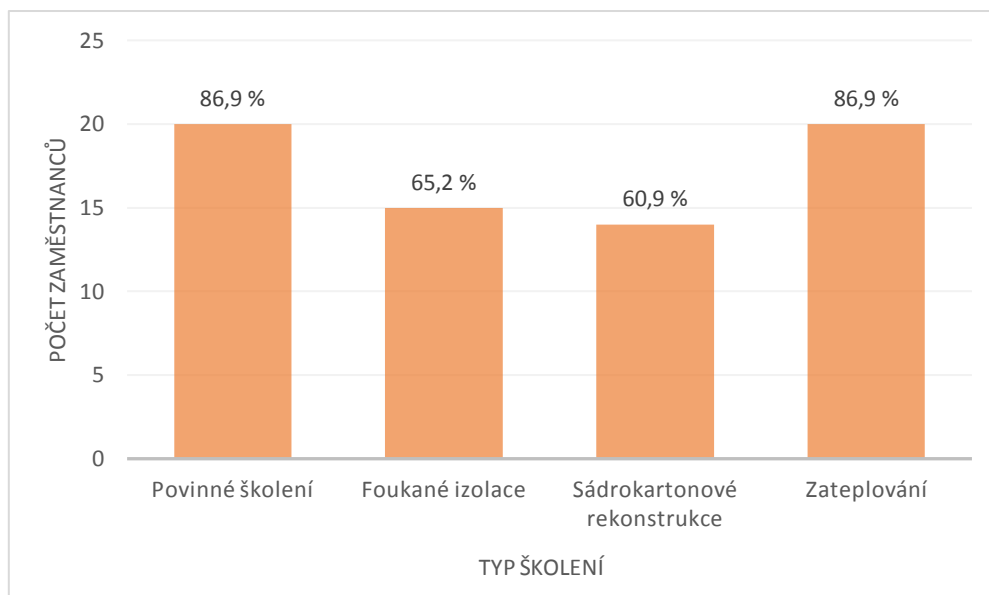
Graf 4: Počet zaměstnanců z hlediska délky zaměstnání (CHALUPKOVÁ, 2016, Interview)

Struktura zaměstnanců podle proškolení

Ve společnosti probíhají každým rokem povinná školení, kterých se účastní většina zaměstnanců. Školení řidičů, vazačů, jeřábníků a BOZP, které je povinné se účastní jak zedníci, tak stavební dělníci, těch je celkem 19. Pro účetní je povinné, každoroční školení o daních a ta je tady jen jedna. Další školení elektrikářů je povinné co 3 roky, ale každoročně se ho účastní 2 zaměstnanci (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Mezi nepovinná školení patřilo školení o nově prováděných foukaných izolacích, kterého se ale zúčastnilo 15 zaměstnanců. Poté také sádrokartonové rekonstrukční školení, toho se zúčastnilo 14 zaměstnanců. A jako poslední nepovinné bylo školení o zateplování, o to ovšem mělo zájem nejvíce pracovníků a to 20 (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

V níže uvedeném grafu jsou zobrazeny počty zaměstnanců a procentuální vyjádření z celkového počtu zaměstnanců. Do povinného školení jsou zahrnuty školení řidičů, vazačů, jeřábníků, BOZP, elektrikáři a účetní. Dále nepovinné školení jsou rozepsány zvlášť.



Graf 5: Počet zaměstnanců z hlediska proškolení (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview)

7. Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou ve společnosti hlavně soustředěny na kvalitu svých výrobků a dobře odvedenou práci. K těmto cílům jsou vedeni všichni zaměstnanci společnosti a také se snaží, aby měli tyto hodnoty stejné a vedlo to k rozvoji společnosti. Společnost má také certifikát ISO 14001, který svědčí o kvalitě enviromentálního managementu. Tato certifikace je společnosti udělena díky dobrému vlivu na životní prostředí a stále tento postoj organizace udržuje. Dále certifikace ISO 9001, která svědčí o kvalitě produkce a certifikace ISO 18001, která dokazuje, že společnost dbá na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

Závěr z analýzy „7S“ faktorů

Z analýzy „7S“ faktorů lze konstatovat, že silnými stránkami pro společnost jsou zejména zaměstnanci, kteří působí ve společnosti dlouhodobě a jsou spolehliví. Také je mnoho z nich kvalifikováno školeními, které navyšují hodnotu daného zaměstnance. Stabilitu společnosti také udržuje jednatel, který svým přístupem vede zaměstnance k lepším výkonům. Na druhou stranu se zde nachází velká slabá stránka v systému odměňování, který není moc propracovaný.

Při pohledu na provozní poměrové ukazatele lze říci, že kolísající hodnoty jsou pro společnost hrozbou, to však nelze ovlivnit. Jako silnou stránku lze zmínit, že hodnoty z posledního analyzovaného roku jsou již pro společnost pozitivní a zvláště hodnota podílu zaměstnance na zisku je nejvyšší za posledních 5 let. Ovšem slabá stránka je, že produktivity jsou v posledním roce nejnižší a klesající produktivita by mohla negativně ovlivnit chod společnosti.

3.3.2 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Při návrhu systému odměňování a také zhodnocení nejlepších benefitů je vhodné znát názor zaměstnanců a také jejich současnou spokojenost. Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců bylo zvoleno dotazníkové šetření. Mezi zaměstnance bylo rozdáno 22 dotazníků s 27 otázkami, ohledně jejich spokojenosti a popřípadě s návrhy na zlepšení. Tento dotazník ochotně vyplnili všichni zaměstnanci, tudíž návratnost je 100 %. Zúčastnilo se celkem 22 zaměstnanců, z toho 3 ženy a 19 mužů. Podoba tohoto dotazníku je v příloze č.1.

Z dotazníků vyšly výsledky, že více než polovina dotazovaných spíše není spokojena s výší své mzdy. To také u systému odměňování a pro více než polovinu není stávající systém odměňování dostatečně motivující. Nejčastěji uváděné důvody této nespokojenosti jsou, že by požadovali více vzhledem k náročnosti jejich práce a u odměn požadují rozšíření. Přibližně 20 % respondentů odpovědělo, že jejich mzda neodpovídá jejich výkonům. Vzhledem ke kvalifikacím a zručnosti zaměstnanců by požadovali také odpovídající mzdu.

Z hlediska výhod a benefitů je většina spíše nespokojena s nabídkou a navrhovali by rozšíření. Nejvíce žádané odměny jsou odměny k Vánocům, odměny k životnímu nebo pracovnímu jubileu, stravenky a příspěvky na dovolenou. Na druhou stranu nejméně žádané jsou příspěvek na sportovní aktivity, příspěvek na kulturní vyžití a odborná školení. Je to pochopitelné, protože v oboru stavebnictví jsou převážně muži a ti žádají hlavně finanční odměny a benefity, dalším přikládají menší význam. Stejně jako v otázce, zda je nefinanční odměna v podobě uznání a pochvaly motivující odpovědělo 68 % zaměstnanců spíše ne.

U hlediska pracovního výkonu odpovídali zaměstnanci, že jejich pracovní výkon není nijak zvlášť hodnocen a spíše nedostávají zpětnou vazbu. Ovšem nikdo neuvedl žádný důvod, proč si myslí, že tomu tak je. Ale většinou odpovědí, co by zaměstnance motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu byla vyšší mzda. Více než polovině připadá jejich práce psychicky náročná a fyzickou náročnost práce potvrdilo 19 z 22 dotazovaných, jednalo se především o dělnické pozice.

I přes tyto některé nespokojenosti odpověděli všichni zaměstnanci, že jsou spokojeni s prací svého nadřízeného a také by ho doporučili. Zhruba polovina zaměstnanců si myslí, že jim také jejich zaměstnavatel poskytuje pomoc a podporu. S pracovním kolektivem je spokojena většina zaměstnanců a také nikdo neuvažuje o změně svého zaměstnání. Celkové podrobné výsledky z dotazníkového šetření jsou zpracovány v příloze č.2.

Závěr z analýzy spokojenosti zaměstnanců

Jako silnou stránku lze tedy zmínit loajalitu zaměstnanců, a naopak slabou stránku nespokojenost zaměstnanců s odměnami, mzdou a celkovým systémem odměňování. Většina pracovníků upřednostňuje finanční odměny, a naopak ty nefinanční pro ně nejsou už tak zajímavé. Jako další lze zmínit, že zde chybí hodnocení pracovního výkonu a zaměstnanci nedostávají zpětnou vazbu od zaměstnavatele.

3.3.3 Řízený rozhovor s jednatelem

Otázky byly pokládány jednateři společnosti a v průběhu byly zaznamenávány a následně přepracovány do písemné podoby.

1. Máte v plánu v budoucích letech nabírat nové zaměstnance a rozšiřovat tak tím svou společnost?

O nové pracovníky máme neustálý zájem, konkrétně o pozice zedníků, sádrokartonářů, obkladačů, bohužel kvalifikovaných lidí, kteří současně mají chuť do práce je velmi málo.

2. Máte problém s obsazováním některých pozic? Pokud ano jak tento problém řešíte?

Ano viz. bod 1. Manuální práci se neustále snažíme nahradit modernější mechanizací, která sníží nárok na počet pracovníků.

3. Uvažujete o rozšíření odměn k motivaci zaměstnanců k lepším výkonům?

Ano, odvíjí se to od získaných zakázek a finálním závěrečným finančním souhrnem všech nákladů.

4. Myslíte si, že Vaši zaměstnanci jsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování?

Nejsou. Je to přirozený vývoj. Každý zaměstnanec chce stále víc, a to platí v každém odvětví a společnosti. Když si zvyknete žít s 10.tis korun, chcete 12 tis, následně 15 atd.

5. Jaký benefit, by podle Vás byl pro pracovníky nejuspokojivější?

Jsou to samozřejmě finanční odměny. Bohužel jsme soukromá společnost, která musí zajistit celý běh včetně režijních nákladů s financemi, které sama vydělá. Nejsme státní organizace, která ačkoli nemá, tak na své platy a odměny požádá stát o navýšení rozpočtu či dotace. Při návrzích by mohl být rozpočet 119 000 Kč, což je částka výsledku hospodaření z minulého roku.

Závěr z řízeného rozhovoru

Společnost si uvědomuje svou slabou stránku nespokojenost zaměstnanců s odměnami, ale vzhledem k tomu, že se jedná o soukromou společnost, je zde problém s financováním dalších odměn. Je zde ovšem jedna hrozba, a to nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, které organizace postrádá.

3.4 Porterova analýza pěti sil

Patří k nejvýznamnějším analýzám konkurenčního prostředí společnosti a také jejího strategického řízení. Tvůrce této analýzy je Michael Eugene Porter. Snaží se rozebrat pět klíčových vlivů, které ovlivňují přímo i nepřímo konkurenceschopnost organizace. Jedná se o stávající konkurenci, novou konkurenci, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkty.

- **Stávající konkurence**

Společnost KROLSTAV BESKYD s.r.o. se zabývá hlavně zateplováním budov, rekonstrukcí domů a bytů, stavební úpravy a novostavby rodinných domů. Stavebních společností této oblasti, v tomto rozšíření a s těmito kvalifikacemi je v Moravskoslezském kraji zhruba 10 (FIRMY.CZ, 2017, online). Ovšem vybrány byly dvě společnosti, které jsou svou specifikací nepravděpodobnější konkurenti. Jako první je společnost DOMYTOM, která sídlí v Horních Tošanovicích a zabývá se stavbami domů, rekonstrukcemi, zateplováním a veškerými stavebními řemesly. Druhou společností je FASS Systém s.r.o., která se taktéž zabývá rekonstrukcemi a výstavbami rodinných domů, zateplováním a foukanými izolacemi a sídlí ve Frýdku-Místku.

Společnost DOMYTOM není zapsaná v obchodním rejstříku a je provozována pouze fyzickou osobou podnikající, tudíž účetní výkazy nejsou zveřejněny a následující tabulka proto zobrazuje pouze srovnání společnosti KROLSTAV BESKYD s.r.o. se společností FASS Systém s.r.o.

Tab. 8: Porovnání konkurenční společnosti (JUSTICE, 2015a, online), (JUSTICE, 2015b, online)

	KROLSTAV BESKYD s.r.o.	FASS Systém s.r.o.
Počet zaměstnanců	23	9
Výsledek hospodaření (Kč)	119 000	18 733
Tržby (Kč)	20 161 000	1 163 306
Osobní náklady (Kč)	4 532 000	664 000
Průměrná hrubá mzda (Kč)	14 000	12 000
Produktivita práce z tržeb (tis. Kč)	876,6	188,1

Z výsledků je patrné, že konkurenční společnost je o dost menší než analyzovaná společnost. Výsledek hospodaření i tržby jsou znatelně menší. Zpravidla je tedy možno říct, že společnost FASS Systém s.r.o. není tak silná konkurence pro analyzovanou společnost. Ovšem je třeba zmínit, že stavební trh se ještě vzpamatovává z ekonomické krize, a proto jsou zakázky nižší u všech stavebních společností. Postupem času sice nastaly výkyvy lepších období, jedná se však o stále nestabilní trh.

- **Nová konkurence**

Jak již bylo zjištěno z analýzy stávající konkurence, v kraji není obdobná společnost, která by mohla dostatečně konkurovat. A proto také založení nové stavební společnosti by mohlo být nákladné a vzhledem k tomu, že analyzovaná organizace má již vytvořené svoje dobré jméno, by pro novou konkurenční společnost bylo obtížné se prosadit na trhu a získat zákazníky.

- **Vliv odběratelů**

Momentálně má společnost své odběratele pouze v České republice a převážně v Moravskoslezském kraji. Těmito zákazníky jsou především běžní občané, tudíž mají nároky na nízkou cenu a velkou kvalitu. V případě poklesu poptávky, by společnost musela snížit cenu svých výrobků i služeb, což by znamenalo rapidní pokles tržeb. Zákazníci jsou si vědomi toho, že si na trhu mohou vybrat nejideálnější stavební společnost, a proto je velmi náročné být konkurenceschopní. Je možné tedy říct, že se v tomto případě jedná o velkou vyjednávací sílu odběratelů (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

- **Vliv dodavatelů**

Společnost KROLSTAV BESKYD s.r.o. má své dodavatele materiálu výhradně v České republice, tudíž nemůže být zde ohrožení ze strany oslabení koruny. I přesto by ztráta některého z dodavatelů mohla znamenat zhoršení situace společnosti, protože v důsledku nových dodavatelů by se zvýšily pravděpodobně i náklady na materiál. Jako dodavatelé mohou být bráni zaměstnanci, protože pracovní síla také patří mezi zdroje produkce. V tomto případě je na trhu práce velký nedostatek kvalifikovaných pracovníků a ztráta některého ze zaměstnanců by také znamenala ovlivnění chodu společnosti. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy stejně jako u odběratelů vysoká (CHALUPKOVÁ, 2017, Interview).

- **Substituční produkty**

V případě stavebních společností je hlavní prioritou kvalita a životnost výrobků i služeb. Jako substituční produkty zde mohou být zmíněny dřevostavby, které jsou v posledních letech rozšířené nebo montované domky. V tomto případě je hrozba náhrady vysoká, ale při vysoké životnosti i kvalitě daného výrobku není potřeba dalších substitutů.

Závěr z Porterovy analýzy pěti sil

Nejhlavnější výhodou společnosti je tedy kvalita vyráběných výrobků a služeb a také stabilita společnosti. Naopak obrovskou hrozbou je nestabilní ekonomické situace a vstup nové konkurence na trh. Lze zmínit také hrozba v podobě ztráty kvalifikovaných zaměstnanců.

3.5 Analýza trhu práce

Analýza trhu práce je zaměřena na obyvatelstvo v Moravskoslezském kraji. Dále je také analyzována nezaměstnanost, nabídka a poptávka po pracovních pozicích, hrubé mzdy ve stavebnictví, benefity, dotace na zaměstnance a legislativní změny v oblasti zaměstnanců.

3.5.1 Analýza obyvatelstva a nezaměstnanosti

Dle statistik Českého statistického úřadu je v Moravskoslezském kraji celkem 1 209 879 obyvatel. Z tohoto počtu je celkem 593 064 mužů a 616 815 žen. Konkrétně v okrese Frýdek-Místek je 213 628 obyvatel, což představuje 17,7 % z celkového počtu obyvatel v kraji (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016, online).

V následující tabulce jsou vyobrazeny počty obyvatel v České republice a v Moravskoslezském kraji, dále také celkové počty pracovních sil, počet nezaměstnaných a míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji. Pro lepší přehlednost jsou zpracovány také procentní změny mezi analyzovanými lety.

Tab. 9: Analýza obyvatelstva a nezaměstnanosti (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2011-2016a, online),
(ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015c, online)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel ČR	počet	10 505 445	10 516 125	10 512 419	10 538 275	10 553 843	10 578 820
	% změna	-	0,1	-0,1	0,2	0,1	0,2
Počet obyvatel v MSK	počet	1 230 613	1 226 602	1 221 832	1 217 676	1 213 311	1 209 879
	% změna	-	-0,3	-0,4	-0,3	-0,4	-0,3
Celková pracovní síla v MSK	tis. osob	596,2	600,1	603,8	601,0	599,6	-
	% změna	-	0,7	0,6	0,5	-0,2	-
Počet nezaměstnaných v MSK	tis. osob	55,5	57,1	59,7	51,9	48,8	-
	% změna	-	2,9	4,6	-13,1	-6	-
Míra nezaměstnanosti v MSK	%	9,3	9,5	9,9	8,6	8,1	-
	% změna	-	2,1	4,2	-13,1	-5,9	-

Z tabulky je vidět, že celkový počet obyvatel České republiky přibývá, je to způsobeno přírůstkem imigrujících lidí. Na druhou stranu v Moravskoslezském kraji obyvatelstvo ubývá. Jako hlavní příčinu lze zmínit odchod mladých lidí do jiných krajů či jiných zemí.

Počty celkových pracovních sil jsou v posledních letech klesající a s tím i počet nezaměstnaných, který klesl v průměru o 10 000 osob. V pohledu nezaměstnanosti je znatelné, že celková míra nezaměstnanosti postupem let klesá. Od nejvyšší míry nezaměstnanosti v roce 2013 klesla o 18 %. Dle statistik z Úřadu práce pro okres Frýdek-Místek nabídka pracovní síly převyšuje poptávku. Konkrétně na pozici řemeslník a kvalifikovaný pracovník na stavbách se hlásilo 424 uchazečů a volných pracovních míst

bylo jen 48. Což sice znamená, že společnost má na výběr z mnoha uchazečů, ale také mezi těmito uchazeči o práci jsou méně zodpovědní pracovníci. Právě proto se společnost potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných pracovních sil (INTEGROVANÝ PORTÁL MSPV, 2016, online).

3.5.2 Analýza věkového složení

Analýza věkového složení byla zpracována z dostupných údajů za rok 2015. Pro porovnání byly vybrány data počtu obyvatel z České republiky a z Moravskoslezského kraje v daném věkovém rozmezí.

Tab. 10: Věkové složení za rok 2015 (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015b, online)

	0-14 let	15-64 let	65 let a více	Průměrný věk
Počet obyvatel v ČR	1 623 716	6 997 715	1 932 412	41,9
Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji	180 263	813 948	219 100	42,0

Z tabulky je možné vidět, že nejvyšší podíl obyvatelstva ČR tvoří kategorie od 15 do 64 let, což představuje 66 % z celkového počtu obyvatelstva. Tento fakt platí také pro Moravskoslezský kraj, kde je tato kategorie také nejpočetnější, tudíž by se dalo říct, že největší počet obyvatel je v ekonomicky aktivním věku. Meziroční analýzy zaznamenávají nárůst počet obyvatel ve věku 65 let a více, a naopak mírný pokles ve věku 15–64 let. Průměrný věk je pak srovnatelný v Moravskoslezském kraji i v České republice a je tomu tak i v předchozích letech. Pro společnost to znamená hrozbu, že při úbytku ekonomicky aktivního obyvatelstva z kraje bude menší nabídka pracovních sil, a tudíž i problém s hledáním kvalitních nových zaměstnanců.

3.5.3 Analýza vzdělanosti

V následující tabulce jsou znázorněny počty obyvatel celkově starších 15 let a následně podle dosaženého vzdělání v Moravskoslezském kraji.

Tab. 11: Vzdělanostní struktura obyvatel (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015a, online)

	Počet	%
Celkový počet obyvatel 15 let a více	1 032 341	100 %
Základní vč. neukončeného	201 832	19,6 %
Střední s vyučením	362 120	35,1 %
Střední s maturitou	303 804	29,4 %
Vysokoškolské	116 072	11,2 %

Z analyzovaných dat lze konstatovat, že nejvyšší podíl obyvatel tvoří obyvatelé se středním vzděláním s výučním listem a to celých 35,1 % z celkového počtu. Tento fakt je také přínosem pro analyzovanou společnost, protože pro dělnické práce jsou potřeba většinou zaměstnanci s výučním listem. Jako druhé v pořadí je možno zmínit obyvatelstvo se středním vzděláním s maturitou, kterých je 29,4 %. Nejmenší počet tvoří lidé s vysokoškolským vzděláním, a to je pouhých 11,2 %.

3.5.4 Mzdové šetření

Vývoj průměrných měsíčních hrubých mezd je zaznamenán v následující tabulce. Dle údajů z Českého statistického úřadu jsou zpracovány hodnoty pro Českou republiku, pro Moravskoslezský kraj a podle kódu CZ-NACE.

Tab. 12: Průměrné měsíční mzdy (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012-2016b, online)

		2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná měsíční hrubá mzda v ČR	Kč	24 252	24 221	24 906	25 572	26 643
	% změna	-	-0,13	2,83	2,67	4,19
Průměrná měsíční hrubá mzda v Moravskoslezském kraji	Kč	22 612	22 415	23 072	23 686	24 212
	% změna	-	-0,87	2,93	2,66	2,22
Průměrná měsíční hrubá mzda podle CZ- NACE	Kč	24 943	23 524	24 012	25 282	25 751
	% změna	-	-5,69	2,07	5,29	1,86

Z výše uvedených výsledků je vidět, že průměr měsíčních hrubých mezd narůstá každým rokem. Průměrná měsíční mzda v Moravskoslezském kraji je znatelně nižší než průměr České republiky a to o 10 %. Je to také způsobeno tím, že tento kraj je mnohem menší a celkový republikový průměr navyšují větší kraje, a hlavně hlavní město Praha, kde se mzdy pohybují mnohem výše.

Podle kódu CZ-NACE, oboru stavebnictví, hrubé mzdy také meziročně narůstají. V tomto směru se již průměrná měsíční hrubá mzda přibližuje republikovému průměru a je jen o 892 Kč nižší. Nejvyšší hodnoty tedy dosáhla v minulém roce a očekává se postupný nárůst. Ovšem nedá se to srovnat s průměrnou hrubou mzdou společnosti KROLSTAV BESKYD s.r.o. kde je tato hodnota na částce 14 000 Kč, a to je hluboko pod průměrem ve stavebnictví, v kraji i v České republice.

Mzda pro klíčové pracovní pozice

Do společnosti KROLSTAV BESKYD s.r.o. lze zahrnout pracovní pozice řemeslník a kvalifikovaný pracovník na stavbách, pracovník v oboru elektroniky a elektrotechniky a pomocný pracovník staveb.

V následující tabulce jsou uvedeny průměrné hrubé měsíční mzdy jednotlivých pozic za poslední rok 2016. V porovnání s hrubými mzdami v analyzované společnosti jsou tyto obecné průměry vyšší.

Tab. 13: Průměrné mzdy klíčových pozic (ISPV, 2017, online)

Pozice	Hrubá mzda (Kč)
Řemeslník a kvalifikovaný pracovník na stavbách	20 585
Pracovník v oboru elektroniky a elektrotechniky	22 987
Pomocný pracovník staveb	15 821

Benefity

Většina zaměstnavatelů poskytuje zaměstnancům nejméně jeden benefit k základní mzdě. V roce 2016 byly nejoblíbenějším benefitem stravenky nebo jakýkoliv příspěvek na stravování. Nicméně na tento benefit postupně přestávají pracovníci slyšet, a tak je zaměstnavatelé lákají na jiné odměny. Jako dalším neoblíbenějším benefitem se stala flexibilní pracovní doba a dále práce z domova neboli home office (AKTUÁLNĚ, 2016, online).

Využívání mobilních telefonů, nebo notebooku se již v dnešní době ani nepovažuje za benefit. Před několika lety byly tyto benefity velice motivační, nýbrž v dnešní době už slouží pouze jako pracovní nástroje a jsou samozřejmostí (AKTUÁLNĚ, 2016, online).

V následující tabulce je nově sestavena stupnice benefitů podle oblíbenosti za poslední rok. Oproti létům minulým zde již není například již zmiňovaný mobilní telefon, notebook, či služební auto. Tabulka ukazuje, kolik procent zaměstnavatelů daný benefit poskytuje.

Tab. 14: Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity za rok 2016

(AKTUÁLNĚ, 2016, online)

	2016
Příspěvek na stravování (stravenky)	75 %
Sport	71 %
Pružná pracovní doba	65 %
Kultura	60 %
Příspěvek na penzijní připojištění	57 %
Zdraví	52 %
Firemní kantýna	46 %
Dovolená navíc	45 %
Home office	39 %
Volno v případě nevolnosti	39 %
Příspěvek na vzdělávání	37 %
Zvýhodněné ceny vlastních produktů	36 %
Půjčky zaměstnancům	20,3 %

Analýza konkurence z hlediska průměrné mzdy je v rámci Porterovy analýzy pěti sil v analýze stávající konkurence. V oblasti benefitů byly tyto informace zjišťovány, ale konkurenční společnost je nechtěla sdělit a na webových stránkách tyto informace nebyly k dispozici.

3.5.5 Dotace na zaměstnance

Dotace může společnost čerpat z Evropského sociálního fondu, ze státního rozpočtu a od Úřadu práce ČR. V tomto případě jsou vybrány dvě hlavní dotace, a to první Operační program Zaměstnanost 2014 - 2020, který podporuje společnosti k zaměstnanosti a snaží se snížit procento nezaměstnanosti v České republice. Jako druhý je vybrán projekt POVEZ II, který je ve spolupráci s Evropským sociálním fondem a podporuje vzdělání a rozvoj kvalifikací zaměstnanců. Tento projekt je zahájen v současném roce.

Operační program Zaměstnanost 2014 - 2020

Tento program se uskutečňuje od roku 2014 do roku 2020 a zaměřuje se na projekty, které se soustředí na sociální začleňování a boj s chudobou. Toto také souvisí s dostupnou pracovní silou a také zvyšováním kvality vzdělání lidí a školstvím. V tomto programu se klade důraz na dostupnost zdravotní péče jak dlouhodobé, tak psychiatrické. Ovšem dostupnost těchto služeb by měla být rovnoměrná ve všech regionech i z hlediska kvality. Tento program zahrnuje čtyři prioritní osy (DOTACE.INFO, 2014, online).

První prioritní osou je podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly. Řeší stěžejní problémy nezaměstnanosti v ČR formou aktivní politiky zaměstnanosti. Dále se také zaměřuje na různá specifická opatření na snížení rozdílů postavení žen a mužů na trhu práce a na soulad soukromého a pracovního života. Mezi další patří rozvoj vzdělání, znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců. Rovněž modernizace služeb zaměstnanosti, zvýšení kvality a efektivity aktivní politiky zaměstnanosti a v neposlední řadě podpora zaměstnanosti mládeže (DOTACE.INFO, 2014, online).

Druhou prioritní osou je sociální začleňování a boj s chudobou. Tato podpora je zaměřena na zvýšení uplatnitelnosti osob v ohrožení ze sociálního vyloučení nebo sociálně vyloučených na trh práce. Dále se také zaměřuje na rozvoj sociálních a zdravotních služeb a služeb pro rodiny a děti. Jako další je prevence a řešení problémů v oblasti regionální zaměstnanosti a sociálního začleňování (DOTACE.INFO, 2014, online).

Třetí osou je sociální inovace a mezinárodní spolupráce. Tato osa podpoří celkovou inovační kvalitu operačního programu. Zde se zaměří na inovace s vysokou inovační intenzitou, založené na poptávce a spolupráci s veřejnou správou a také na dílčí inovace spíše místního charakteru a na úrovni soukromých a neziskových organizací (DOTACE.INFO, 2014, online).

Poslední osou je efektivní veřejná správa. Řeší příčiny nízké transparentnosti a efektivity veřejné správy. Patří sem i vysoké administrativní i regulatorní zátěže, a především nízká odbornost pracovníků veřejné správy. Hlavním cílem je investice do kapacity a výkonnosti správy, reforem a zlepšování právní úpravy a řádné správy (DOTACE.INFO, 2014, online).

Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II)

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Pro tento projekt byl zahájen příjem žádostí 20.3.2017 Úřadem práce ČR. Zabývá se problematikou přizpůsobivosti pracovní síly ve společnosti a také měnící se situaci na trhu. Je obecně známo, že ke zvýšení konkurenceschopnosti přispívá kvalifikovaná pracovní síla, a právě pro tento problém je projekt přizpůsoben. Řeší také nesoulad mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady nabízenými a požadovanými. Zabývá se také neochotou zaměstnavatelů investovat do rozvoje pracovníků. Zaměstnavatelé budou moci získat příspěvek na rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců a také na náhradu mezd v době školení (ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2017, online).

Hrazeno bude určité procento z nákladů na odborný rozvoj pracovníků. Výše příspěvku se dále bude odvíjet od pravidel poskytování veřejné podpory. Odborná vzdělávání budou prováděna na území ČR a ve výjimkách mimo ČR. Dále bude moci být zajištěno jak externím vzdělávacím zařízením, tak interními lektory zaměstnavatele (ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2017, online).

Aktivní politika zaměstnanosti Úřadu práce

Je to souhrn dostupných opatření, které vedou k zajištění maximální úrovně zaměstnanosti. Aktivní politiku zaměstnanosti zabezpečují Ministerstvo práce a sociálních věcí, Úřad práce ČR a podle aktuální situace na trhu práce spolupracují i s dalšími subjekty. Je hlavně financována z prostředků státního rozpočtu a dále z Evropského sociálního fondu. Čerpání těchto příspěvků je limitováno přiděleným rozpočtem Úřadu práce ČR (ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2017, online).

Mezi nástroje aktivní politiky zaměstnanosti v Moravskoslezském kraji patří příspěvek na podporu regionální mobility, veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa, společensky účelná pracovní místa k zahájení samostatné výdělečné činnosti, překlenovací příspěvek, příspěvek na zapracování, příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program, chráněné pracovní místo-zřízení, chráněné pracovní místo k zahájení samostatné výdělečné činnosti, částečná úhrada provozních nákladů na chráněná pracovní místa, chráněné pracovní místo-vymezení (ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2017, online).

V analyzované společnosti lze využít příspěvku na společensky účelná pracovní místa, také na zřízení tohoto místa a příspěvku na zapracování.

Příspěvek na společensky účelné pracovní místo vyhrazené slouží na vyplacení mzdových nákladů včetně sociálního a zdravotního pojištění. Podmínky jsou uzavření pracovního poměru na dobu neurčitou a poskytnout mzdu v hodnotě nejméně nejnížší hrubé mzdy dle zákona. Tyto místa jsou zejména pro uchazeče, kteří jsou v evidenci Úřadu práce nejméně 12 měsíců, dále v délce 3 měsíců, kteří vzhledem ke svému zdravotnímu stavu, věku či péči o dítě nemohli najít práci a v délce 3 měsíců u uchazečů, kterým hrozí sociální vyloučení. Při zkráceném úvazku může být výše příspěvku snížena. Tyto místa musí být obsazována výhradně uchazeči schválenými a doporučenými Úřadem práce (ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2017, online).

Tab. 15: Výše příspěvků na vyhrazené společensky účelné pracovní místo (ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2017, online)

	Maximální délka poskytování příspěvků	Měsíční výše příspěvků podle délky evidence uchazeče o zaměstnání	
		od 3 do 24 měsíců	nad 24 měsíců
UoZ podle § 33 ZoZ odst. 1	6 měsíců	13.000 Kč*)	15.000 Kč
UoZ do 30 let věku	6 měsíců	15.000 Kč	16.000 Kč
UoZ nad 50 let věku	6 měsíců	15.000 Kč	16.000 Kč
UoZ do 30 let věku – odborná praxe v organizačních složkách státu	12 měsíců	max. 24.000 Kč	
UoZ OZP (vč. OZZ)	6 měsíců	15.000 Kč	16.000 Kč

*) evidence nad 12 měsíců bez dalších handicapů

Příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa je poskytován v závislosti na předpokládaných uznaných nákladech na zřízení pracovního místa. Tento příspěvek lze poskytnout až po posouzení všech kritérií na základě podnikatelského záměru a předpokládaných nákladů. Výběr uchazečů je stejný jako u předchozího příspěvku. Výše příspěvku může činit maximálně 100 000 Kč a toto místo musí být zřízeno a obsazeno minimálně 365 dní (ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2017, online).

Příspěvek na zapracování je poskytován především zaměstnavatelům, kteří přijmou do pracovního poměru uchazeče, kterým je věnována zvýšená péče (§ 33 ZoZ) a kteří nemají praxi v daném oboru. Tento příspěvek je poskytován maximálně po dobu 3 měsíců. Maximální výše měsíčního příspěvku může činit polovinu minimální mzdy (ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2017, online).

3.5.6 Změny v legislativě

Práva a povinnosti zaměstnanců jsou zakotveny v zákoníku práce v zákoně č. 262/2006 Sb., který upravuje veškeré vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Jako každým rokem i tento rok 2017 proběhla novela zákoníku práce, která nabývá účinnosti k 1.červenci 2017 s výjimkou některých ustanovení.

Největší a nejdiskutovanější změnou v legislativě v oblasti zaměstnanců je změna týkající se minimální mzdy. Nově se zvyšuje z částky 9 900 Kč na částku 11 000 Kč. V přepočtu na hodinovou mzdu to činí 66 Kč na hodinu. Je třeba také zmínit, že jsou tyto mzdy dále

rozdělovány do skupin podle složitosti vykonávané práce. Zajímavostí je, že se zvyšuje také maximální možný výdělek za měsíc pro uchazeče o zaměstnání vedeného na Úřadu práce na částku 5 500 Kč ze stávajících 4 950 Kč (MĚŠEC, 2017, online).

Mezi novely v zákoníku práce patří změna ve výpočtu dovolené. Již se nebude počítat od odpracovaných dní, nýbrž od odpracované týdenní doby. To znamená, že počet dní dovolené se bude odvíjet od odpracovaných hodin, to významně zjednoduší výpočet nároku na dovolenou. Také zaměstnavatel nebude moci krátit zaměstnancům dovolenou o celý den, ale jen o zmeškané hodiny. A jako poslední, zaměstnanec si bude moci písemně požádat o převedení nevybrané dovolené do následujícího kalendářního roku (FRANK BOLD ADVOKÁTI, 2017, online).

V oblasti zaměstnávání na dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce také nastanou změny. Nadále je možno na základě dohody o provedení činnosti vykonávat práci v rozsahu vyšším než 300 hodin za rok, nesmí však v průměru překračovat poloviční úvazek (20 hodin týdně). Toto období pro výpočet průměru se však zkrátí na 26 týdnů (půl roku) místo stávajících 56 týdnů. Zaměstnanci mají stejně jako u hlavního pracovního poměru nárok na zaručenou minimální mzdu, nárok na odpočinek a nárok na pracovní dobu (FRANK BOLD ADVOKÁTI, 2017, online).

Další nový zavedený pojem bude vrcholový řídicí zaměstnanec, který spadá pod vrcholový management. Tím se rozumí takový zaměstnanec, který je v přímé řídicí působnosti. Jednou z podmínek je plat aspoň 75 000 Kč měsíčně. Tito zaměstnanci na těchto pozicích si budou moci rozvrhnout pracovní dobu a také dny pracovního klidu, tím ale přijdou o nárok na příplatek za práci ve svátek, práci přesčas a práci o víkendech (FRANK BOLD ADVOKÁTI, 2017, online).

Doposud stručná úprava práce z domu také projde novelizací. Stejně zůstane ustanovení na nenabývací nárok na příplatek za práci přesčas, práci ve svátek a za práci o víkendech. Nově však bude mít zaměstnavatel povinnost hradit zaměstnanci náklady na komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (např. telefon, internet, energie). Je však třeba zdůraznit, že tato změna se týká pouze zaměstnanců, kteří takto vykonávají práci trvale či převážně mimo pracoviště zaměstnavatele (FRANK BOLD ADVOKÁTI, 2017, online).

Poměrně důrazně se změní problematické doručování písemností. Například také písemnosti jako je výpověď z pracovního poměru bude muset být doručena výhradně do vlastních rukou. Pokud to není možné, budou tyto písemnosti doručeny poštou na adresu zaměstnance, kterou jako poslední písemně sdělil. Nově však bude upravena doba pro uložení písemnosti při nezastižení zaměstnance. Tato doba je upravena na 15 kalendářních dní od nezastižení (FRANK BOLD ADVOKÁTI, 2017, online).

Převedení na jinou práci, které je upraveno v § 41 se nyní nahradí pojmem výkon jiné práce. Tato změna pozice nebude možná bez souhlasu zaměstnance, s jedinou výjimkou, v případě ohrožení mimořádnými událostmi, živelními pohromami nebo jiné hroící nehody. V případě změny pozice musí být tato práce stejného druhu a musí s ní zaměstnanec souhlasit (FRANK BOLD ADVOKÁTI, 2017, online).

Příjemnou změnou pro novopečené otce je nově zavedená dovolená pro otce v délce 7 dní od narození dítěte, aniž by museli čerpat dovolenou. Hlavním smyslem a účelem této změny je upevnění vztahu s miminkem a umožnění rozložení péče mezi oba rodiče ihned po narození dítěte. Vyplácena by měla být stejně jako nemocenská dovolená (MĚŠEC, 2017, online).

Sociální pojištění se pro tento rok zvyšuje na částku 2061 Kč při průměrné měsíční mzdě 28 232 Kč. U zdravotního pojištění je to u minimálního vyměřovacího základu 14 116 Kč částka 1 906 Kč, která je o 83 Kč vyšší než v minulém roce (MĚŠEC, 2017, online).

Závěr z analýzy trhu práce

Závěrem analýzy trhu práce lze konstatovat, že velkými příležitostmi jsou dotace na zaměstnance, které jsou poskytovány a také nejvyšší procento obyvatelstva v produktivním věku, a navíc se vzděláním s výučním listem. Naopak hrozbou je klesající počet mladých obyvatel, kteří by mohli být potencionální zaměstnanci společnosti. To by ovšem mohly eliminovat již zmíněné dotace, které jsou poskytovány právě na tyto mladé uchazeče o práci bez zkušeností a praxe.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je řazena mezi základní strategické analýzy. Jedná se tedy o analýzu, která vyhodnocuje vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitost a hrozby z vnějšího prostředí. Slouží jako podklad pro rozvoj směrů a aktivit, strategií společnosti a cílů. SWOT je zkratka z anglického jazyka a znamená S-strengths (silné stránky), W-weaknesses (slabé stránky), O-opportunities (příležitosti), T-threats (hrozby) (MANAGEMENT MANIA, 2017, online).

Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky společnosti patří stabilita a dlouhověká zkušenost. Z pohledu zákazníků je organizace vnímána jako silná stavební společnost s kvalitními službami i výrobky. Značí o tom také rozsáhlé certifikace jakostí. Ve společnosti je také dostatečná technická vybavenost, jak strojů, tak také dopravních prostředků, které jsou využívány při práci.

Za zmínku také stojí síla ze strany zaměstnanců, kteří jsou stabilní a většina z nich je ve společnosti již mnoho let. Na spolehlivost pracovníků také poukazuje nízká míra nemocnosti a také nízká míra fluktuace. Obě jsou pod průměrem regionu a také oboru stavebnictví. Jako další jsou poskytovány nefinanční odměny, které jsou mezi pracovníky vítány. Také je důležité zdůraznit, že většina zaměstnanců jsou školeni a díky tomu mají velké kvalifikace. Mezi tuto kategorii lze také zařadit demokratický a někdy autoritativní styl řízení jednatele a majitele společnosti, který drží pevné zázemí organizace. I přes tento rázný přístup jednatele je ve společnosti vytvořené příjemné pracovní prostředí.

V neposlední řadě je také zlepšující se ekonomická situace společnosti, která v posledních letech nebyla nejlepším. Z hospodářských výsledků je vidět, že se organizace pomalu ale jistě dostává do lepších hodnot.

Slabé stránky

Problém organizace z hlediska zaměstnanců je hlavně v nespokojenosti s výší mzdy a také s odměnami, necítí se být dostatečně ohodnoceni vzhledem k jejich pracovnímu výkonu, kvalifikacím a zkušenostem. Také zde není vytvořený mzdový předpis, který by jasně určoval mzdy. Rozdělování mezd je uvedeno individuálně ve smlouvách. Společnost neposkytuje finanční odměny, o které by byl ze strany zaměstnanců zájem. Tento faktor má někdy také za následek menší produktivitu práce ze strany pracovníků, jak je v tomhle oboru běžné.

Ve společnosti je také nejvyšší procento málo vzdělaných pracovníků. Většina tvoří zaměstnanci s výučním listem. V tomto oboru je to běžné, ale určitě by bylo vhodné mít více vzdělanějších zaměstnanců.

Příležitosti

Vzhledem k nedostatečnosti kvalifikovaných pracovníků by mezi hlavní příležitosti mohla patřit spolupráce s Úřadem práce a odbornými středními školami, která by byla prospěšná v obsazování pracovních pozic. V tomto směru by bylo možné také požádat o dotace na zaměstnance z operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, dále z operačního programu Zaměstnanost, který momentálně zahrnuje projekt POVEZ II, z Integrovaného regionálního operačního programu a také z aktivní politiky Úřadu práce.

Z analýzy trhu práce je patrné, že nejvyšší počet obyvatelstva je v ekonomicky aktivním věku a také nejvyšší procento lidí má vzdělání s výučním listem, pro společnost to znamená větší výběr z nabízených pracovních sil.

Další z příležitostí by mohlo být využívání nejnovějších technologií a techniky v oboru. V návaznosti na vzrůstající poptávku po produktech ve stavebnictví je pro společnost vhodné rozšířit své technologie a vybavení. Při této příležitosti je také možnost nové spolupráce s novými dodavateli a také zaujatí širšího okruhu zákazníků.

V úpravě legislativy pro současný rok je určitě příležitostí nové změny v dohodách o pracovní činnosti a dohodách o provedení práce. Doba, za kterou může mít zaměstnanec odpracováno 300 hodin se zkracuje na 26 týdnů, což by mohlo být lepší pro nabírání brigádníků v sezóně.

Hrozby

Jednou z největších hrozeb pro společnost je pokles poptávky po produktech a službách. V oboru stavebnictví je to po ekonomické krizi stále slabé. V případě další ekonomické krize by zákazníci přestali investovat do rekonstrukcí a do staveb, což by znamenalo rapidní pokles tržeb. S tímto jsou také spojeny náklady, které by byly vyšší, a to by pro společnost znamenalo špatné další fungování.

Další hrozbou je konkurence. V případě založení nové společnosti na trhu by se snížil počet zakázek a vzhledem k nedostatku kvalitních pracovních sil by to také mohlo znamenat ztrátu zaměstnanců. S tímto problémem souvisí i fakt, že pracovníci nejsou spokojeni s výší mzdy a s odměnami, což by v případě lepší nabídky od konkurence mohlo znamenat rozvázání pracovního poměru ze stran zaměstnanců.

Dále také stojí za zmínku nedostatečnost kvalifikovaných pracovních sil, o které společnost stále usiluje. Z analýzy z úřadu práce je velká nabídka pracovních sil, ale problém nastává v tom, že tito uchazeči o práci nejsou ochotni dělat manuální práce. Zaznamenán je také postupný úbytek obyvatelstva v ekonomicky aktivním věku v kraji, tudíž i klesající nabídka pracovních sil.

Dle legislativních změn může být problém v převedení na jinou práci neboli nově výkon jiné práce, když zaměstnavatel nemůže změnit pracovní pozici zaměstnance bez jeho souhlasu. Mohlo by to pro společnost znamenat omezení v sesazování pracovníků na nižší pozice.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Při zpracování SWOT analýzy byla použita stupnice hodnocení od 1 do 5, kde 1 znamená nejmenší význam nebo nejmenší hodnota současného stavu a 5 největší význam nebo největší hodnota současného stavu.

Z výsledků vyplývá, že silné stránky převyšují nad těmi slabými, což je pro společnost dobré. Ale na druhou stranu převyšují hrozby nad příležitostmi. Organizace by mohla využít svých silných stránek a příležitostí k budoucímu prosperování. V případě hrozeb je doporučeno je sledovat a snažit se je alespoň částečně eliminovat.

Tab. 16: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Význam položky	Současný stav
Dlouholetá tradice	5	5
Kvalita výrobku	5	5
Technická vybavenost	4	4
Rozsáhlá certifikace	5	4
Zlepšující se hospodářská situace společnosti	5	4
Nízká míra fluktuace	4	4
Nízká míra nemocnosti	4	4
Stabilita zaměstnanců	3	3
Vysoké procento zaměstnanců ve věku nejvyšší produktivity	4	3
Kvalifikace zaměstnanců	5	4
Školení zaměstnanců	4	4
Spokojenost zaměstnanců s vedením	3	2
Příjemné pracovní prostředí	4	4
Nefinanční odměňování	4	3
Hodnota	16,4	
Slabé stránky	Význam položky	Současný stav
Absence mzdového předpisu	4	1
Nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy	5	5
Nespokojenost zaměstnanců s odměnami	4	3
Chybějící finanční odměny	5	3
Málo vzdělaných zaměstnanců	3	2
Hodnota	12,4	

Příležitosti	Význam položky	Současný stav
Spolupráce s Úřadem práce a odbornými středními školami při nabírání nových zaměstnanců	5	2
Využití dotací	4	2
Využívání nejnovějších technologií	4	2
Vysoké procento ekonomicky aktivního obyvatelstva	5	3
Vysoké procento obyvatelstva s výučním listem	4	3
Snazší využívání brigádnické práce díky změnám v legislativě	4	3
Hodnota	10,8	
Hrozby	Význam položky	Současný stav
Pokles poptávky po produktech a službách	5	4
Nová konkurence	4	2
Ztráta zaměstnanců v případě nové konkurence s lepšími mzdami	5	3
Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	5	4
Úbytek ekonomicky aktivního obyvatelstva	4	3
Časté legislativní změny	3	2
Hodnota	13,5	

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část se zabývá nedostatky v oblasti odměňování společnosti KROLSTAV BESKYD s.r.o., které byly zanalyzované v předchozí části. Hlavními cíli jsou zredukovat nedostatky v systému odměňování, zlepšit spokojenost zaměstnanců a navrhnout způsob, jak získat nové zaměstnance. Dále se zaměří na následující slabé stránky společnosti a navrhne změny pro jejich eliminování.

Tato část obsahuje návrhy na zlepšení těchto problémů:

- Nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy – rozšíření finančních odměn.
- Nespokojenost zaměstnanců se systémem odměňování – rozšíření nefinančních odměn a vzdělanosti zaměstnanců, cafeteria systém vázaný na výkon zaměstnanců.
- Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil – náborový příspěvek a využití dotací.

4.1 Bodový systém hodnocení a volba benefitů

Dle výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti neprobíhá žádná zpětná vazba k pracovnímu výkonu, proto je do prvního návrhu zahrnuto hodnocení pracovního výkonu a na to navázány benefity. Prvním navrhovaným systémem odměňování je vytvoření balíčku, z kterého si mohou zaměstnanci na základě bodového ohodnocení od zaměstnavatele vybrat libovolné benefity ke své mzdě. Zpracován byl formulář hodnocení a zpětné vazby k pracovnímu výkonu.

Tento formulář bude vyplňován nadřízeným dva krát ročně a následně podle dosažených bodů si budou moci zaměstnanci vybrat na konci roku benefity, které budou čerpat následující rok.

Formulář pro hodnocení pracovního výkonu

Jméno a příjmení: _____

Pozice: _____

	Bodové ohodnocení					
Celkový pracovní výkon	5	4	3	2	1	0
Splnění pracovních úkolů	5	4	3	2	1	0
Spolehlivost	5	4	3	2	1	0
Dochvilnost příchodů do práce	5	4	3	2	1	0
Dodržování pracovní doby	5	4	3	2	1	0
Dodržování bezpečnosti	5	4	3	2	1	0
Chování a morálka na pracovišti	5	4	3	2	1	0
Komunikace s nadřízeným	5	4	3	2	1	0

Celkový počet bodů _____

Datum: _____

Podpis zaměstnance

Podpis hodnotitele

Obr. 4: Hodnotící formulář (Vlastní zpracování)

Následně budou mít na konci roku zaměstnanci k dispozici tabulkové formuláře s benefity, které vyplní a podle těchto formulářů se budou rozdělovat odměny, podle výběru zaměstnance. Každý pracovník bude mít k dispozici tolik bodů, kolik získal

v bodovém hodnocení od zaměstnavatele. Maximum bodů je však 80 za rok, to znamená za každých 6 měsíců maximum 40 bodů.

Popis benefitů

- **Peněžní odměny**

Odměny týkající se finančních částek, jako jsou odměna k Vánocům v částce 2 000 Kč, odměna za odpracovaný rok v hodnotě 1 000 Kč a odměna na dovolenou ve výši 3 000 Kč podléhají zdanění a odvádí se z nich sociální a zdravotní pojištění. Tyto částky se vyplácí ke mzdě jednou za rok. Z těchto částek jsou daňově uznatelné všechny, protože představují mzdový náklad pro společnost.

- **Stravenky**

Stravenky by byly vypláceny měsíčně v hodnotě 60 Kč. Počet stravenek by mohl být zvolen na 10 ks na zaměstnance. Pro pracovníky by to znamenalo hrazení 45 % z hodnoty stravenky, to znamená 270 Kč za měsíc. Pro zaměstnavatele to tvoří náklad 330 Kč za měsíc, roční náklad pro zaměstnavatele je tedy 3 960 Kč na jednoho zaměstnance. V případě stravenek se jedná o daňově uznatelný náklad a také pro zaměstnance je to výhodná volba, protože neodvádí daň ani sociální a zdravotní pojištění.

- **Příspěvek na dopravu**

Tento příspěvek by byl vyplácen jednou ročně pro zaměstnance s trvalým bydlištěm mimo obec Staré město. Vyplácená částka by byla jednotná pro všechny zaměstnance v hodnotě 1 100 Kč. Ovšem nevýhodou by mohlo být, že je tento příspěvek zdanitelný a v případě poskytování ke mzdě podléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Tento náklad je daňově uznatelný.

- **Příspěvek na penzijní připojištění**

Příspěvek na penzijní připojištění by byl poskytován ročně na zřízené penzijní pojištění zaměstnance. Částka příspěvku by činila 1 200 Kč za rok. Pro zaměstnavatele by to byl

daňově uznatelný náklad. Z pohledu zaměstnance se nedaní a neodvádí se sociální a zdravotní pojištění.

- **Příspěvek na zdravotní péči**

V poslední době je investování do zdraví zaměstnanců důležitou součástí většiny společností proto tento benefit by zahrnoval příspěvek na vitamíny, masáže či různá očkování. Částka by byla jednotná za rok ve výši 700 Kč na zaměstnance. Poskytovala by se v podobě poukázek Ticket benefits medica zaměřených na zdraví. Výhody těchto poukázek jsou zejména pro zaměstnance, protože nepodléhají dani a ani se neodvádí sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnavatele je tento náklad navýšen o daň 19 % a je daňově neuznatelný.

- **Příspěvek na sportovní aktivity**

Velkým trendem je rozvíjet sportovní vyžití svých zaměstnanců. Příspěvek na sportovní aktivity by byl v hodnotě 800 Kč na rok a nejvýhodnější by bylo vyplácet tento příspěvek v podobě poukázek Ticket benefits sport a kultura, které nepodléhají dani a ani z nich zaměstnanec nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění. Uplatnění je především ve fitness centrech, na tenisových kurtech, plaveckých bazénech a podobně. Pro zaměstnavatele je to náklad o 19 % vyšší a opět je daňově neuznatelný.

- **Jazykové vzdělání**

Probíhalo by podle individuálního zájmu o určitý jazyk a hrazena by byla lektorka či lektor na dané vzdělání. Zaokrouhlená hodnota pro zaměstnavatele je 1 000 Kč za rok na jednoho zaměstnance. Tento benefit představuje daňově uznatelný náklad.

- **3 dny dovolené navíc**

V tomto případě se jedná o mzdový náklad a je daňově uznatelný a pro zaměstnance to znamená odvedení daně i sociálního a zdravotního pojištění. Pro výpočet této hodnoty byla využita částka průměrné měsíční mzdy 14 800 Kč a průměrný počet pracovních dní v měsíci v roce 2017.

Výpočet: $(14\,800 \times 1,34) / 20 = 992 \text{ Kč}$

Částka 992 Kč představuje průměrnou denní mzdu zaměstnance. V případě dovolené v počtu 3 dnů je tako částka vypočtena na 2 976 Kč pro jednoho zaměstnance. Vypočtená hodnota tohoto benefitu je zaokrouhlena na celé koruny.

- **Den volna při nevolnosti**

Tento den je považován za obvyklý odpracovaný den a je zaměstnanci proplácen. Hodnota vyplácené mzdy za tento den je vypočtena stejně jako u předchozího benefitu. Pro zaměstnavatele to tedy znamená náklad 992 Kč za jednoho zaměstnance jako vyplácená mzda za den, který v práci není. Pro zaměstnance je to klasická mzda, tudíž je odvedena daň i sociální a zdravotní pojištění. Tento benefit je jako mzdový náklad daňově uznatelný.

Dále je sestavena brožurka, která bude předložena zaměstnancům po celkovém hodnocení za celý rok a z které si budou moci vybrat dle dosažených bodů své benefity na následující rok. Zaměstnanec, který dosáhne za celý odpracovaný rok maximálního počtu bodů, tedy 80 si bude moci vybrat benefity v celkové poskytované hodnotě 4000 Kč. Hodnota na jeden bod připadá na 50 Kč. Všichni zaměstnanci si tedy budou vybírat podle vzorce $50 \text{ Kč} \times \text{počet nasbíraných bodů}$. Na obrázku č.5 a č.6 je zobrazena zpracovaná brožura, která obsahuje dvě strany.

Volba benefitů a odměn

Jméno a příjmení:

Dosažené body:

	Body	Finanční hodnota za rok	Volba (označte křížkem)
Vánoční odměna	40	2 000 Kč	
Odměna za odpracovaný rok	20	1 000 Kč	
Příspěvek na dovolenou	60	3 000 Kč	
Stravenky v hodnotě 60 Kč	80	4 000 Kč	
Příspěvek na penzijní připojištění	24	1 200 Kč	
Příspěvek na zdravotní péči	14	700 Kč	
Příspěvek na dopravu	22	1 100 Kč	
Příspěvek na sportovní aktivity	16	800 Kč	
Jazykové vzdělání	20	1 000 Kč	
3 dny dovolené navíc	60	3 000 Kč	
Den volna při nevolnosti	20	1 000 Kč	

Vážený pracovníku, na základě dosažených bodů si vyberte vyhovující odměny. Pro lepší přehlednost je přiložen popis jednotlivých benefitů.

Vánoční odměna, odměna za odpracovaný rok a příspěvek na dovolenou jsou finanční částky přispívány ke mzdě, tudíž počítejte s odvodem daně a také s odvodem sociálního a zdravotního pojištění. Vyplaceny jsou jednou ročně.

Stravenky jsou poskytovány 1x měsíčně v hodnotě 60 Kč a množství 10 ks. Počítejte s hrazením 45 % z částky z Vaší strany, v přepočtu je to 270 Kč za měsíc.

Příspěvek na penzijní připojištění je přispíván jednou ročně v hodnotě 1 200 Kč na již zřízené pojištění. Z této částky se Vám neodečítá sociální a zdravotní pojištění a ani daň.

Obr. 5: První strana brožury pro zaměstnance pro výběr benefitů (Vlastní zpracování)

Příspěvek na zdravotní péči je poskytován v podobě poukázek v hodnotě 700 Kč 1x za rok. Pro Vás jako zaměstnance to znamená, že se Vám z toho nedovádí daň ani sociální a zdravotní pojištění.

Příspěvek na dopravu je vyplácen v penězích jako příplatek ke mzdě v hodnotě 1 100 Kč jednou ročně. Vzhledem k tomu, že je to finanční částka tak se odvádí daň i sociální a zdravotní pojištění.

Příspěvek na sportovní aktivity je opět poskytován v podobě poukázek v hodnotě 800 Kč jednou ročně a podmínky jsou stejné jako u **poukázek na zdravotní péči**, tudíž nedovádí se daň ani sociální a zdravotní pojištění.

Jazykové vzdělání je poskytováno hromadně pro skupinu zaměstnanců najatým lektorem, kterého hradí zaměstnavatel. Pro Vás to tedy znamená rozvíjení jazykových schopností bez Vašich finančních prostředků.

3 dny dovolené navíc pro Vás znamená 3 proplacené dny volna. Průměrná hodnota mzdy za den činí 1 000 Kč tudíž za 3 dny je to 3 000 Kč. U této částky počítejte s odvodem daně i sociálního a zdravotního pojištění.

Den volna při nevolnosti je pro Vás proplácen jako každý jiný pracovní den. Tudíž si za rok můžete vybrat den, kdy nebudete moci přijít do práce a bude Vám zaplacen jako každý jiný odpracovaný den. Hodnota tohoto benefitu je zvolena na 1 000 Kč pro zaměstnance podle průměrné mzdy. Z této částky se odvádí daň i sociální a zdravotní pojištění.

Obr. 6: Druhá strana brožury pro zaměstnance pro výběr benefitů (Vlastní zpracování)

4.2 Benefit Café

Dalším navrhovaným odměňovacím systémem by mohl být moderní benefitní systém v podobě online portálu s webovou aplikací, kde každý zaměstnanec dostane částku na účet právě v této aplikaci a může nakupovat buď online nebo prostřednictvím Benefit card, kterou by dostal každý zaměstnanec. V tomto online katalogu si dále může každý pracovník vybrat z řady benefitů. Díky tomu by zaměstnanci měli větší nabídku odměn, kterou by si každý vybral individuálně a hlavní výhodou by bylo neodvádění sociálního a zdravotního pojištění ani daně, což by pracovníci ocenili. Pro společnost je to implicitní náklad v podobě nesníženého základu daně z příjmu právnických osob a daň je vyšší o 19 % daného daňově neuznatelného nákladu.

Uplatnění částky z účtu je možno v oblasti cestování, zdraví, vzdělání, sportu, volnočasových aktivit, stravování a zábavy. Na výběr je z více než 57 000 možností provozoven a obchodů.

Navrhovaná částka by byla pro každého zaměstnance 4000 Kč na benefitním účtu. Tato částka by byla jednotná pro všechny pracovníky stejně bez ohledu na pozici či funkci. Tímto programem by společnost měla i lepší přehled o nákladech na zaměstnance a také by mohla sledovat požadavky odměn každého z nich.

Cafeteria benefity café je nejmodernějším způsobem odměňování v oblasti benefitů. Tento novodobý systém využívá již přes 100 společností spolupracujících se společností Edenred CZ a ohlasy jsou pozitivní. Všechny informace jsou dostupné na webu benefity café.

Náklady na pořízení a provoz tohoto systému byly zjišťovány přes zákaznickou podporu, ale bohužel nikdo ze společnosti nebyl ochotný tyto informace poskytnout.

Benefit card

Jedná se o bezkontaktní čipovou kartu od společnosti Mastercard, která je jako klasická karta zabezpečena pin kódem. Je ji možno uplatnit při online platbách nebo

v provozovnách, které tuto kartu podporují. Seznam těchto provozoven je uveden na webu. Prostředky na této kartě jsou určeny pro úhradu benefitů v oblasti sportu, zábavy, zdraví, cestování a dalších.



Obr. 7: Vzhled Benefit card (TICKET BENEFITS, 2017, online)

4.3 Náborový příspěvek

Mezi další návrhy na zlepšení situace společnosti a také na řešení problému s nedostatkem kvalifikované pracovní síly je náborový příspěvek. Při této příležitosti je možno také využít dotací z Úřadu práce, které by pomohly pokrýt část mzdových nákladů na nové zaměstnance.

Náborový příspěvek by činil 2000 Kč po odpracování 3 měsíců ve společnosti jako příplatek ke mzdě. V případě, že by byl přijat na doporučení některého ze zaměstnanců, náležel by tento příplatek také doporučujícímu pracovníkovi. Dále po odpracování 6 měsíců by tento jednorázový příspěvek činil 2500 Kč. Ten by již ale náležel jen novému zaměstnanci.

4.4 Dotace na nové zaměstnance

Příspěvek poskytovaný z Úřadu práce na účelné pracovní místo vyhrazené, které obsadí vhodným uchazečem podle daných podmínek by mohl být ve výši 13 000 - 15 000 Kč. To znamená při průměrné měsíční hrubé mzdě 14 800 Kč by byly celkové mzdové náklady na nového zaměstnance o 13 000 nižší.

Příspěvek na zapracování je poskytován novým zaměstnancům, kteří nemají praxi v daném oboru a jsou přijati dle podmínek z Úřadu práce. Výše příspěvku je polovina minimální mzdy, to znamená 5500 Kč. Využívat ho lze maximálně 3 měsíce.

4.5 Ekonomické zhodnocení

V následující kapitole budou zobrazeny všechny výpočty nákladů. Pro lepší orientaci pro společnost jsou vyčísleny částky nákladů a výhody každého navrhovaného řešení. Přínosy všech návrhů by měly být zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a také by to společnosti mělo pomoci k novým pracovním silám.

4.5.1 Náklady bodového systému hodnocení a volby benefitů

Pro tento typ je zvolena konstantní částka na jednoho pracovníka, aby takto vyšla v případě volby kteréhokoliv benefitu. Tyto náklady pro zaměstnavatele jsou vyčísleny na 4 000 Kč na jednoho zaměstnance na celý rok. V počtu 22 zaměstnanců to je celková částka 88 000 Kč za rok. Z celkového uvažovaného rozpočtu 119 000 Kč je tedy rezerva 31 000 Kč na poplatky za sociální a zdravotní pojištění u peněžních odměn a implicitní daň zaměstnavatele v případě návrhů, které jsou daňově neuznatelné.

Dále jsou vypočítány hodnoty u některých nejasných benefitů.

Stravenky v hodnotě 60 Kč

Vzhledem k tomu, že ze stravenek se neodvádí sociální a zdravotní pojištění je to pro zaměstnance výhodná volba. Také je to osvobozeno od daně a jedná se o daňově

uznatelný náklad. Pro společnost to znamená 55 % z hodnoty stravenky a pro zaměstnance zbylých 45 %.

Výpočet z pohledu zaměstnavatele:

$$33 \times 10 = 330 \text{ Kč} \Rightarrow \text{Náklady na zaměstnance za měsíc.}$$

$$12 \times 330 = 3\,960 \text{ Kč} \Rightarrow \text{Náklady na zaměstnance za rok.}$$

Výpočet nákladů pro zaměstnance:

$$27 \times 10 = 270 \text{ Kč} \Rightarrow \text{Zaplacená částka zaměstnancem za měsíc}$$

$$12 \times 270 = 3\,240 \text{ Kč} \Rightarrow \text{Zaplacená částka zaměstnancem za rok}$$

Jazykové vzdělání

Výuka by probíhala v prostorách společnosti pod vedením lektora vždy 1x týdně po 45 minutách. Nejlevnější nabídku poskytuje Mezinárodní jazykové centrum sídlící ve Frýdku-Místku a to částku 500 Kč za vyučovací hodinu. V případě 4 lekcí za měsíc je náklad v hodnotě 2 000 Kč. Při využívání lektora 10 měsíců by celkové náklady činily 20 000 Kč za rok.

3 dny dovolené navíc

V tomto případě se jedná o mzdový náklad. Při zvolení hodnoty, ale byla uvažována částka mzdového nákladu zaměstnance na den. Tato částka je vypočítána podle průměrné mzdy na 992 Kč na den. Ve výpočtu je to tedy zaokrouhleně 3 000 Kč.

Den volna při nevolnosti

V případě volna při nevolnosti by se jednalo o volný den proplacený. Tudíž je to bráno jako zaplacený den zaměstnanci i když není přítomen. Jedná se tedy o klasickou průměrnou mzdu za jeden den.

$$\text{Výpočet: } (14\,800 \times 1,34) / 20 = 992 \text{ Kč}$$

Náklad na jednoho zaměstnance za tento den je 992 Kč. Na všechny zaměstnance je to částka 21 824 Kč za rok.

4.5.2 Náklady benefitů café

Z dostupných informací z webového portálu lze vypočítat průměrné náklady na zaměstnance i průměrné náklady na rok při využívání této aplikace.

Při příspěvku na benefitní účet každého zaměstnance částkou 4 000 Kč se dostaneme při přičtení odvedené daně 19 % na částku 4 760 Kč na jednoho zaměstnance za rok. Díky tomu, že společnost nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění ušetří 600 Kč na zaměstnance.

Výpočet: $4\,000 \times 1,19 = 4\,760$ Kč

$$4\,760 \times 22 = 104\,720 \text{ Kč}$$

Celkové náklady tedy činí 104 720 Kč na příspěvky na benefitní účty všech zaměstnanců. Finanční rezerva 15 000 Kč je vyhrazena na zakoupení programu a aplikace a pořízení bezkontaktních benefitních karet. Tyto náklady byly zjišťovány prostřednictvím zákaznické podpory, ale bohužel nebyly získány, protože tyto informace nejsou poskytovány třetím osobám.

4.5.3 Náklady náborového příspěvku a dotací

Náborový příspěvek je pro společnost daňově uznatelným nákladem, k této částce se následně přičítá 34 % sociální a zdravotní pojištění. Z příspěvku se zaměstnanci strhává 15 % daň a také 11 % na sociální a zdravotní pojištění. Předpoklad je přijetí 3 nových zaměstnanců s průměrnou hrubou mzdou 14 800 Kč měsíčně.

Výpočet: $2\,000 \times 1,34 = 2\,680$ Kč

$$3 \times 2\,680 = 8\,040 \text{ Kč}$$

$$2\,500 \times 1,34 = 3\,350 \text{ Kč}$$

$$3 \times 3\,350 = 10\,050 \text{ Kč}$$

V celkové sumě vyplacení náborových příspěvků při udržení těchto zaměstnanců vyjde na 18 090 Kč za rok.

Při získání dotací na nové zaměstnance by mohl být využit příspěvek ve výši 13 000-15 000 Kč. To znamená při přijetí 3 zaměstnanců na kvalifikované pozice by mohla být nabídnuta hrubá mzda ve výši 14 800 Kč.

Výpočet: $14\,800 \times 1,34 = 19\,832$ Kč

$$19\,832 - 15\,000 = 4\,832 \text{ Kč}$$

Z výpočtu vyplývá, že měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance by mohly být sníženy na 4 832 Kč. Při výpočtu mzdových nákladů na jednoho zaměstnance za rok je to částka 57 984 Kč. Předpoklad přijetí jsou 3 zaměstnanci, a to je částka 173 952 Kč za rok na mzdových nákladech.

4.6 Přínosy navrhovaných změn

Navrhované změny mohou poskytnout přínosy v oblasti zlepšení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a dále zvýšení kvalifikovaných pracovních sil. Z dlouhodobého hlediska by to mohlo pro společnost znamenat lepší pověst mezi obyvatelstvem a také stabilní dostatek kvalifikovaných pracovních sil. Znamenalo by to také spokojenější zákazníky, protože spokojený zaměstnanec odvede dobrou práci, z které je pak zákazník nadšen.

Přínosy:

- Zlepšení spokojenosti zaměstnanců – díky novému navrhnutému řešení v podobě bodového hodnocení a také následně volitelných benefitů pro každého zaměstnance by mohlo dojít k zvýšení pracovního výkonu, který by byl hodnocen a také k větší motivaci zaměstnanců k lepším výkonům, protože by věděli, že za to budou řádně ohodnoceni a budou si moci vybrat víc benefitů, dále systém Benefits café by mohl motivovat zaměstnance ke stálosti ve společnosti a také k spokojenosti, nýbrž tento systém umožňuje čerpání benefitů dle vlastních potřeb a zájmů a pro zaměstnavatele není náročný.
- Zvýšení kvalifikovaných pracovních sil – díky náborovému příspěvku by mohlo být nalákáno více nových zaměstnanců, kteří by měli motivaci ve společnosti zůstat, dále také udržení těchto zaměstnanců by mohlo být jednodušší díky příspěvkům z Úřadu práce, tudíž novým pracovníkům by mohla být nabídnuta vyšší mzda, a to by zajistilo stabilitu těchto zaměstnanců.

Kvantitativně lze vyhodnotit přínosy navrhovaného rozvoje po uplynutí určitého časového období od zavedení (například rok). Produktivita práce by měla růst rychleji než náklady na zaměstnance.

4.7 Harmonogram změn

Následující časový harmonogram zahrnuje přibližná data, v kterých by mohly být návrhy realizovány. Pro společnost je doporučeno začít se zavedením od 1. 1. 2018 a následně je také doporučeno seznámení vedení společnosti s návrhy a také schválení návrhů. Dále také seznámení všech zaměstnanců s podmínkami a s detaily návrhů.

V první variantě byl uvažován systém bodového hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a následně výběr benefitů samotným zaměstnancem na další rok. V tomto případě je potřeba seznámit s podmínkami všechny zaměstnance a vysvětlit vedení, jak toto hodnocení má probíhat. Vzhledem k tomu, že systém hodnocení by byl zaveden až v roce 2018 bylo by možno volit benefity až na rok 2019.

Tab. 17: Časový harmonogram navrhovaných změn systému hodnocení a odměňování (Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
1. 9. 2017 - 8. 9. 2017	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami
11. 9. 2017 – 29. 9. 2017	Doba na schválení změn jednatelem
2. 10. 2017 – 27. 10. 2017	Seznámení zaměstnanců s novým hodnocením a odměňováním
4. 12. 2017 – 15. 12. 2017	Školení vedoucích zaměstnanců provádějících hodnocení
1. 1. 2018	Zavedení nového systému
29. 6. 2018	První vyplnění hodnotícího formuláře zaměstnanců
28. 12. 2018	Druhé vyplnění hodnotícího formuláře zaměstnanců
Leden 2019	Výběr zaměstnanců benefitů na následující rok

V druhém případě byl uvažován online systém Benefity café, který se zpracovává na míru pro každou společnost zvlášť. S tímto systémem by opět proběhlo seznámení zaměstnanců i vedení společnosti v průběhu druhé poloviny roku 2017 a následně by již byl zaveden v roce 2018.

Tab. 18: Časový harmonogram navrhovaného systému Benefity café (Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
1. 9. 2017	Seznámení vedení společnosti s navrhovanou změnou
11. 9. 2017 – 29. 9. 2017	Doba na schválení změn jednatelem
2. 10. 2017	Odeslání žádosti o systém společnosti provozující Benefity café
1. 11. 2017	Seznámení zaměstnanců se systémem a podmínkami
Leden 2018	Zavedení systému Benefity café

V posledním případě byly navrhované změny na náborový příspěvek a příspěvky na mzdy od Úřadu práce. Tento návrh by byl předveden vedení společnosti v druhé polovině roku 2017 a v té době by také mohly být zaslány žádosti o dané příspěvky. V závislosti na době schválení by již od začátku roku 2018 mohly být přijaty nové pracovní síly.

Tab. 19: Časový harmonogram přijímání nových zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
1. 9. 2017	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými nápady
11. 9. 2017 – 29. 9. 2017	Doba na schválení změn jednatelem
2. 10. 2017 – 27. 10. 2017	Vyplnění žádostí a formulářů a odeslání na Úřad práce
30. 10. 2017 – 24. 11. 2017	Doba na schválení příspěvků Úřadem práce
Prosinec 2017 - Leden 2018	Pohovory a přijímání nových zaměstnanců z Úřadu práce nebo přes inzerát

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout vhodný rozvoj odměňování zaměstnanců, aby se zvýšila jejich spokojenost a také eliminovat problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil ve společnosti KROLSTAV BESKYD s.r.o. Tato práce se skládá ze tří částí a to teoretické, analytické a návrhové.

V teoretické části byly vysvětleny pojmy v oblasti odměňování a také celková problematika v tématu odměňování a benefitů pro zaměstnance.

Analytická část byla oporou pro část návrhovou. Byly provedeny analýzy jak z vnitřního, tak vnějšího prostředí. Jako první byla provedena analýza „7S“ faktorů, která poukázala na hodnoty vnitřního prostředí společnosti a vyobrazila fakta o zaměstnancích. Dále také pro ideální sestavení návrhů bylo potřeba provést analýzu spokojenosti zaměstnanců a také vykonat rozhovor s jednatelem společnosti z kterých vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svými mzdami ani odměnami a společnost si to uvědomuje. Také bylo zjištěno, že se společnost potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil s chutí do práce. Jako další byla provedena Porterova analýza pěti sil, která vyhodnocuje především vnější prostředí společnosti. Na tuto oblast se zaměřila i následná analýza trhu práce, která zhodnotila obyvatelstvo, zaměstnanost, mzdy a rozšířenost benefitů jak v České republice, tak v Moravskoslezském kraji. Dále také popsala možné dosažitelné dotace a zmínila legislativní změny, které proběhly v tomto roce. Celkovou analytickou část uzavřela SWOT analýza, která popsala jednotlivé silné stránky, slabé stránky, příležitosti i hrozby.

V návrhové části byly využity informace z předchozí části a hlavním úkolem bylo eliminovat slabé stránky a hrozby společnosti. Proto také byly navrženy způsoby, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců nebo vyřešit problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. Prvním návrhem byl systém založený na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a následného výběru benefitů na další rok. Druhým byl návrh na moderní benefitní online systém, který obsahuje nefinanční odměny pro zaměstnance a je formou cafeteria systému, kde si pracovníci volí benefity dle vlastního uvážení. Třetím byl náborový příspěvek, který by mohl být motivující pro nové zaměstnance a také by mohl

pomoci k jejich udržení. Poslední návrh se zakládá na využití dotací na přijetí nových zaměstnanců či jejich zaškolení. Tyto dotace jsou poskytovány od Úřadu práce.

Celou práci poté uzavírá ekonomické zhodnocení, kde jsou vypočteny náklady na každý návrh, přínosy pro společnost, které jsou pravděpodobné při využití některého z návrhů a harmonogram navrhovaných změn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AKTUÁLNĚ, 2016. Stravenky, ale co dál? Firmy lákají na pružnější pracovní dobu, ukazuje nový žebříček benefitů. *aktualne.cz* [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/stravenky-ale-co-dal-zamestnance-laka-pruznejsi-pracovni-dob/r~48ee148c5e4111e682380025900fea04/>.

ARMSTRONG, Michael., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2011-2016. Obyvatelstvo. *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=DEM01&sp=A&skupId=606&pvokc=&katalog=30845&z=T>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015a. Obyvatelstvo ve věku 15 let a více podle vzdělání – Moravskoslezský kraj. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20534404/cz080_zvkr007.pdf/898b271a-3890-4769-a84e-15ccee00be02?version=1.0.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015b. Počet a věkové složení k 31.12.-územní srovnání. *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=606&katalog=30845&pvo=DEM01&pvo=DEM01&str=v33&evo=v866_!_VUZEMI97-100_1&c=v3~2__RP2015MP12DP31.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015c. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012-2016a. Počet zaměstnanců a průměrné měsíční mzdy. *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt->

parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-C&evo=v208_!_MZD-LEG3-MZD01_1&c=v518~9__RP2013MP12.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012-2016b. Zaměstnanci a průměrné měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE. *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&skupId=849&pvokc=&katalog=30852&pvo=MZD02-A&z=T>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice za rok 2015. *czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-data-za-rok-2015>.

DOTAČNÍ.INFO, 2014. Operační program Zaměstnanost 2014-2020. *dotacni.info* [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/operacni-program-zamestnanost-2014-2020/>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

FIRMY, 2017. Stavební firmy. *firmy.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Stavebni-sluzby/Stavebni-firmy/kraj-moravskoslezsky/frydek-mistek>.

FRANK BOLD ADVOKÁTI, 2017. Vše důležité o novele zákoníku práce 2017. *fbadvokati.cz* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.fbadvokati.cz/novinky/podnikani-inovace/vse-dulezite-o-novele-zakoniku-prace-2017>.

CHALUPKOVÁ, V., 2016. *Interview*, KROLSTAV BESKYD s.r.o., Jamnická 37, Staré Město. 16. 12. 2016.

CHALUPKOVÁ, V., 2017. *Interview*, KROLSTAV BESKYD s.r.o., Jamnická 37, Staré Město. 27. 2. 2017.

INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU, 2017. Aktuální výsledky šetření – regionální statistika ceny práce. *ispv.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2016. Nabídka a poptávka na trhu práce. *portal.mpsv.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/?_piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&_piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&_piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000016&_piref37_1298287_37_241130_241130.send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.stat=2000000000055&_piref37_1298287_37_241130_241130.obdobi=L&_piref37_1298287_37_241130_241130.rok=2016&_piref37_1298287_37_241130_241130.uzemi=113000&ok=Vybrat.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2017. Realizace aktivní politiky zaměstnanosti v rámci Moravskoslezského kraje. *portal.mpsv.cz* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/aktivni_politika_zamestnanosti.

JUSTICE, 2011. Sbírka listin KROLSTAV BESKYD s.r.o. *justice.cz* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16856200&subjektId=247384&spis=842461>.

JUSTICE, 2012. Sbírka listin KROLSTAV BESKYD s.r.o. *justice.cz* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17289913&subjektId=247384&spis=842461>.

JUSTICE, 2013. Sbírka listin KROLSTAV BESKYD s.r.o. *justice.cz* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17816164&subjektId=247384&spis=842461>.

JUSTICE, 2014. Sbírka listin KROLSTAV BESKYD s.r.o. *justice.cz* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39825893&subjektId=247384&spis=842461>.

JUSTICE, 2015a. Sbírka listin KROLSTAV BESKYD s.r.o. *justice.cz* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44413846&subjektId=247384&spis=842461>.

JUSTICE, 2015b. Sbírka listin FASS Systém s.r.o. *justice.cz* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=52062>.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

KROLSTAV BESKYD s.r.o., 2016. Přehled služeb. *krolstav.cz* [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.krolstav.cz/prehled-sluzeb>.

MANAGEMENT MANIA, 2017. SWOT analýza. *managementmania.com* [online]. [cit. 2017-4-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

MĚŠEC, 2017. Změny a novinky roku 2017 v kostce. *měsec.cz* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2017-v-kostce/>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2016. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *justice.cz* [online]. [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=247384&typ=UPLNY>.

PERSONALISTA.COM, 2014. Odborníci: Spokojení a motivovaní zaměstnanci, to jsou věrní zaměstnanci. *personalista.com* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/odbornici-spokojeni-a-motivovani-zamestnanci-to-jsou-verni-zamestnanci/?poslat=1>.

TICKET BENEFITS, 2017. Ticket benefits card. *ticket-benefits-card.cz* [online]. [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <http://ticket-benefits-card.cz/poprve>.

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2017. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). *portal.mpsv.cz* [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ISO	International Organisation for Standardization
ISPV	Informační systém o průměrném výdělku
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSK	Moravskoslezský kraj
THP	Technickohospodářský pracovník
ZoZ	Zákon o zaměstnanosti

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví.....	34
Graf 2: Složení zaměstnanců z hlediska věku	35
Graf 3: Složení zaměstnanců z hlediska vzdělání	39
Graf 4: Počet zaměstnanců z hlediska délky zaměstnání	40
Graf 5: Počet zaměstnanců z hlediska proškolení.....	41

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model celkové odměny.....	19
Obr. 2: Systém odměňování.....	22
Obr. 3: Organizační struktura společnosti	30
Obr. 4: Hodnotící formulář	67
Obr. 5: První strana brožury pro zaměstnance pro výběr benefitů	71
Obr. 6: Druhá strana brožury pro zaměstnance pro výběr benefitů	72
Obr. 7: Vzhled Benefit card	74

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Vnitřní mzdovotvorné faktory	20
Tab. 2: Vnější mzdovotvorné faktory.....	21
Tab. 3: Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření.....	27
Tab. 4: Struktura zaměstnanců	30
Tab. 5: Průměrné procento nemocnosti za rok 2015.....	36
Tab. 6: Fluktuace zaměstnanců.....	37
Tab. 7: Analýza provozních poměrových ukazatelů.....	37
Tab. 8: Porovnání konkurenční společnosti.....	46
Tab. 9: Analýza obyvatelstva a nezaměstnanosti.....	49
Tab. 10: Věkové složení za rok 2015.....	50
Tab. 11: Vzdělanostní struktura obyvatel.....	51
Tab. 12: Průměrné měsíční mzdy.....	52
Tab. 13: Průměrné mzdy klíčových pozic	53
Tab. 14: Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity za rok 2016.....	54
Tab. 15: Výše příspěvků na vyhrazené společensky účelné pracovní místo.....	58
Tab. 16: SWOT analýza	64
Tab. 17: Časový harmonogram navrhovaných změn systému hodnocení a odměňování	80
Tab. 18: Časový harmonogram navrhovaného systému Benefity café	81
Tab. 19: Časový harmonogram přijímání nových zaměstnanců.....	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců.....I

Příloha 2: Výsledky dotazníkového šetření.....VII

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážení pracovníci,

jsem studentkou třetího ročníku oboru ekonomika podniku na Fakultě podnikatelské v Brně a téma mé bakalářské práce je „Návrh rozvoje systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění anonymního dotazníku spokojenosti, který bude sloužit výhradně k mé bakalářské práci.

Předem děkuji za ochotu a spolupráci.

Hana Jadlovcová

U každé otázky označte nejvhodnější odpověď křížkem.

1. Pohlaví

☐ Žena ☐ Muž

2. Věk

☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50+

3. Délka zaměstnání ve společnosti

☐ 1-2 roky ☐ 4-5 let ☐ 6-8 let ☐ 10 let ☐ 13 let

4. Pozice

☐ THP ☐ Dělník

5. Jste spokojen/a s výši Vaší mzdy?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

6. Jste spokojen/a se stávajícím systémem odměňování?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

7. Je pro Vás současný systém odměňování dostatečně motivující?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

8. Označte, které benefity a výhody byste upřednostnil/a. (1- nejméně upřednostňuji, 5-nejvíce upřednostňuji)

	1	2	3	4	5
Odměny k Vánocům					
Odměna k životnímu nebo pracovnímu jubileu					
Penzijní připojištění					
Stravenky					

Příspěvek na dopravu					
Příspěvek na sportovní aktivity					
Poukázky na kulturní vyžití					
Nadstandardní zdravotní péče (masáže, rehabilitace, vitamíny)					
Příspěvek na dovolenou					
Odborná školení					

9. Je Vaše mzda odpovídající Vaším výkonům?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

10. Rozumíte složení Vaší mzdy?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

11. Jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

12. Odpovídají Vaše celkové odměny náročnosti Vaší pracovní pozice?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

13. Máte ve společnosti pocit seberealizace?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

14. Jste spokojen/a s prací Vašeho nadřízeného?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

15. Umí Vás nadřízený pochválit za dobrý výkon?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

16. Je hodnocen Váš pracovní výkon?

☐ Ano ☐ Ne

17. Dostáváte zpětnou vazbu o odvedeném pracovním výkonu?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

18. Má vliv Váš pracovní výkon na výši Vaší mzdy?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

19. Poskytuje Vám nadřízený podporu a pomoc?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

20. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

21. Připadá Vám vaše práce psychicky náročná a stresující?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ano/spíše ano proč?

22. Připadá Vám vaše práce fyzicky náročná?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ano/spíše ano proč?

23. Má vaše práce vliv na Váš zdravotní stav?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ano/spíše ano proč?

24. Je pro Vás nepeněžní odměna (uznání, pochvala) motivující?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

25. Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu? (Napište stručně)

.....
....

26. Uvažujete o změně zaměstnání?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ano/spíše ano proč?

27. Doporučil/a byste svého zaměstnavatele?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pokud ne/spíše ne proč?

Příloha 2: Výsledky dotazníkového šetření

◦ Pohlaví

Ve společnosti jsou v převaze zejména muži, tudíž i šetření se zúčastnila převážně tato většina. Z celkového počtu dotazovaných respondentů byly 3 ženy a 19 mužů. V procentuálním vyjádření je to 14 % žen a 86 % mužů.

◦ Věk

Z hlediska věku se šetření zúčastnili 4 zaměstnanci ve věku 20-30 let, což je 18 %, dále 5 zaměstnanců ve věku 31-40 let, což je 23 %, největší skupinu dotazovaných představovala skupina zaměstnanců ve věku 41-50 let, a to 9 respondentů, což vyjadřuje 41 % a jako poslední se zúčastnili celkem 4 zaměstnanci ve věku 50+, procentuálně 18 %.

◦ Délka zaměstnání ve společnosti

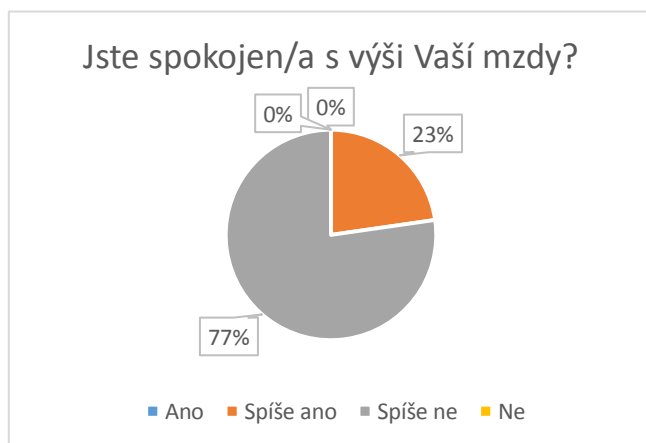
Z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců jsou ve společnosti zaměstnaní 2 v délce 1-2 roky, ti představují pouhých 9 %, 4 zaměstnanci v organizaci pracují 4-5 let, což je 18 % dotazovaných. Největší počet tvoří zaměstnanci, kteří jsou na své pozici již 6-8 let, těch je 6 a v procentuálním vyjádření představují 27 %. Dále 5 zaměstnanců je ve společnosti již 10 let a od samého začátku, tj. 13 let je zaměstnáno 5 pracovníků, obě tyto kategorie představují 23 %.

◦ Pozice

Na pozici THP je ženské osazenstvo zaměstnanců představující 14 % a na pozici dělník je zbylých 19 dotazovaných zaměstnanců, kteří jsou v 86procentní převaze.

◦ Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

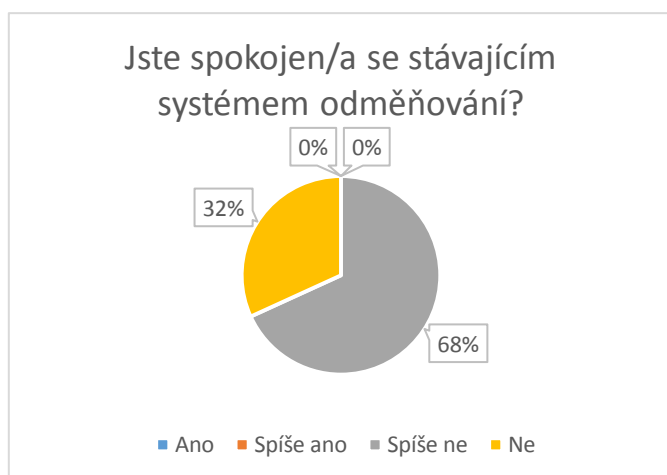
Při této otázce nebyl žádný zaměstnanec, který by odpověděl, že je spokojen s výší své mzdy. Převážná většina, 17 pracovníků, odpověděla spíše ne a 5 pracovníků odpovědělo spíše ano. Jako uváděné důvody nespokojenosti byly „chci víc“, „zasloužím si víc za to, jak makám“ nebo jen prostě „je nízká“.



Graf I Spokojenost se mzdou (Vlastní zpracování)

◦ Jste spokojen/a se stávajícím systémem odměňování?

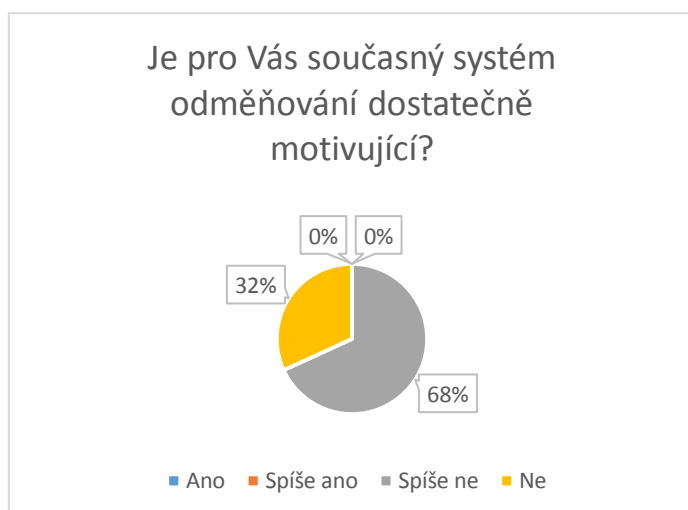
V této oblasti také většina dotazovaných odpovídala negativně. 15 respondentů odpovědělo spíše ne a 7 odpovědělo jasné ne. Nejčastější odpovědí na otázku, proč nejsou spokojeni bylo, že kromě zákonných odměn nedostávají žádné další odměny ani benefity, které by je motivovaly.



Graf II Spokojenost se systémem odměňování (Vlastní zpracování)

° Je pro Vás současný systém odměňování dostatečně motivující?

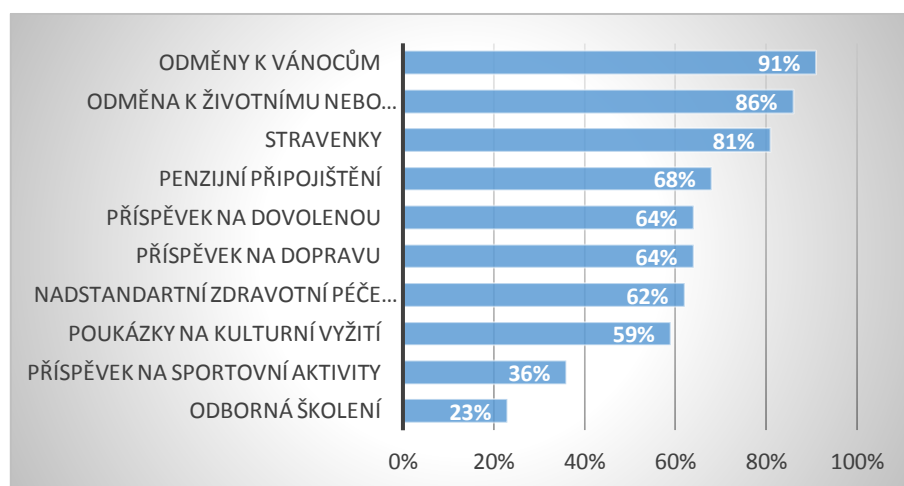
V této otázce byly výsledky stejné jako u předchozí. Většina zaměstnanců odpověděla spíše ne a to 15 osob. Zbylých 7 pak odpovědělo ne. Z nejčastějších uváděných důvodů bylo nedostatečné odměňování, či nízké odměny, které zaměstnance nemotivují.



Graf III Dostatečná motivace odměňování (Vlastní zpracování)

- Označte, které benefity byste upřednostnil/a.

Při výběru benefitů se prokázal charakter pracovníků ve stavebnictví. Většina zaměstnanců volila převážně finanční odměny. V dotazníku byla uvedena tabulka, v které měli pracovníci za úkol přiřadit váhu k benefitům, podle které daný benefit upřednostňují. Výsledky byly sečteny a propočítány a procentuálně vyjádřeny. Nejžádanějším benefitem byla odměna k Vánocům, dále odměna k životnímu nebo pracovnímu jubileu a na třetím místě skončily stravenky.



Graf IV Žádanost benefitů (Vlastní zpracování)

- Je Vaše mzda odpovídající Vaším výkonům?

V tomto okruhu se již objevili zaměstnanci, kteří odpovídali spíše ano, těch se našlo 6. Přesto ale větší třetina odpovídala odpovědí ne, v počtu 9 pracovníků. Zbylých 7 odpovědělo spíše ne. Opět jako uváděné důvody nespokojenosti byly, že pracují mnohem více než je výše jejich mzdy.



Graf V Odpovídající mzda vůči výkonům (Vlastní zpracování)

◦ Rozumíte složení Vaší mzdy?

Všech 22 dotazovaných odpovědělo ano. To znamená, že 100 % zaměstnanců společnosti rozumí složení jejich mzdy a přesně ví z čeho se skládá.

◦ Jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

Většina respondentů, kterých bylo 19 (86 %) odpověděla spíše ne, zbylí 3 (14 %) odpovědělo spíše ano. Je to způsobeno hlavně tím, že společnost neposkytuje mnoho výhod. Odpovědi na otázku, proč nejsou spokojeni byly různé, nejčastější však, že výhod je málo.



Graf VI Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (Vlastní zpracování)

° Odpovídají Vaše celkové odměny náročnosti Vaší pracovní pozice?

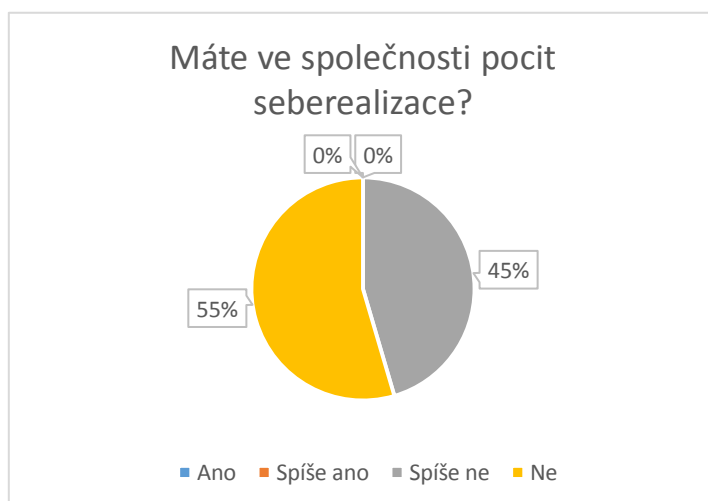
Drtivá větší polovina odpověděla jasné ne. Tuto polovinu tvoří 13 pracovníků ze všech dotazovaných. Dále 4 zaměstnanci odpověděli spíše ne a 5 zaměstnanců odpovědělo spíše ano. Dle zjištění z odpovědí na otázku, proč jsou nespokojeni je zřejmé, že zaměstnanci mají hlavně málo odměn, jelikož psali názory jako „ani mzda není odpovídající, natož odměna“.



Graf VII Odpovídající odměny vůči náročnosti (Vlastní zpracování)

◦ Máte ve společnosti pocit seberealizace?

Nikdo ve společnosti neodpověděl na tuto otázku kladně. Větší polovina, 12 zaměstnanců, odpovědělo striktně ne a menší polovina, 10 zaměstnanců odpověděla spíše ne. To znamená, že i když probíhají různá školení a další rozvíjení zaměstnanců, tak nikdo z nich nemá pocit seberealizace. Na otázku, proč nejsou spokojeni se nevrátilo mnoho odpovědí, pár z nich bylo „nevím“.



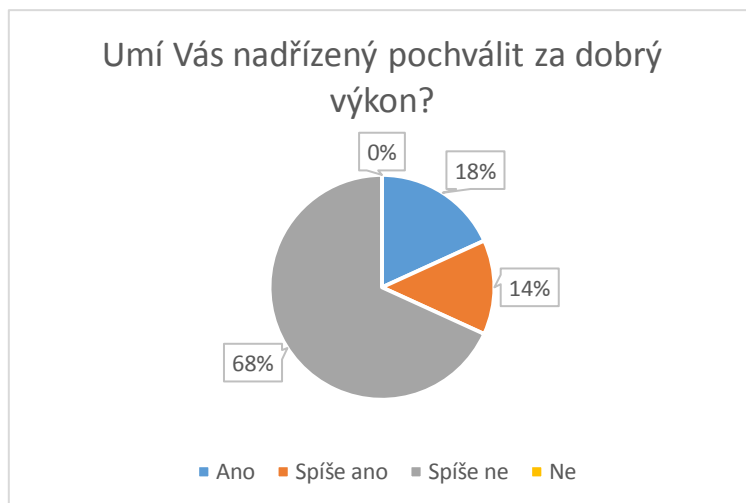
Graf VIII Pocit seberealizace (Vlastní zpracování)

◦ Jste spokojen/a s prací Vašeho nadřízeného?

Na tuto otázku odpověděli všichni dotazovaní odpověď ano. To společnosti vykazuje, že jednatel a současně nadřízený má respekt a všichni jsou spokojeni a jeho práci.

◦ Umí Vás nadřízený pochválit za dobrý výkon?

I když většina zaměstnanců je spokojena s prací nadřízeného, tak je překvapivé, že je nadřízený neumí pochválit za pracovní výkon. Více než polovina dotazovaných odpověděla spíše ne a zbytek odpověděl ano nebo spíše ano.



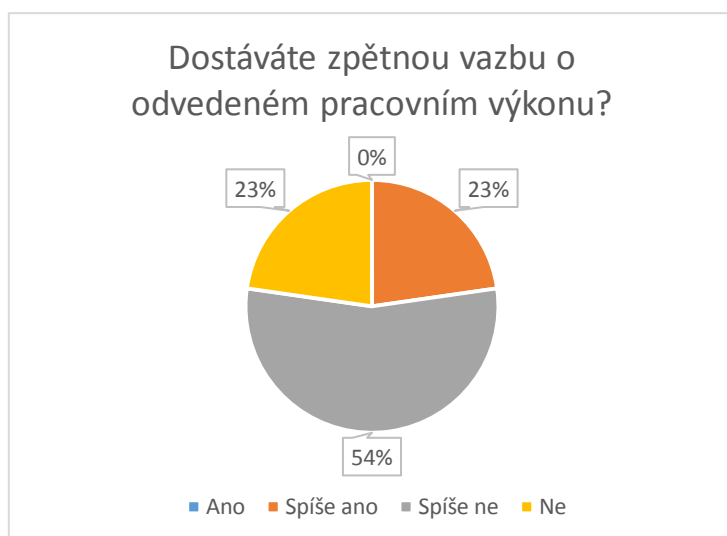
Graf IX Pochvala pracovního výkonu od nadřízeného (Vlastní zpracování)

° Je hodnocen Váš pracovní výkon?

Největší kámen úrazu je jednoznačná odpověď ne všech zúčastněných na otázku, zda je jejich výkon vůbec nějak hodnocen.

° Dostáváte zpětnou vazbu o odvedeném pracovním výkonu?

Větší polovina, 12 zaměstnanců, odpověděla, že spíše nedostávají zpětnou vazbu o pracovním výkonu. Dalších 5 odpovědělo jasné ne a 5 odpovědělo spíše ano, tito zaměstnanci uvedli, že jako zpětnou vazbu berou i například slovní hodnocení od šéfa.



Graf X Zpětná vazba k pracovnímu výkonu (Vlastní zpracování)

◦ Má vliv Váš pracovní výkon na výši Vaší mzdy?

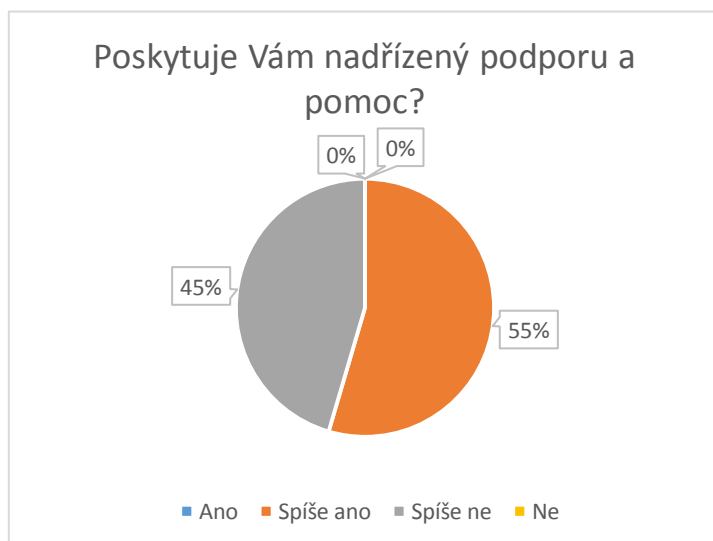
Jelikož všichni zaměstnanci mají pevně stanovenou mzdu ve smlouvách, tak byla jednoznačně namísto odpověď ne. Takto odpovědělo 19 respondentů a 3 odpověděli spíše ne. Tento fakt má ovšem malý motivační faktor, jelikož zaměstnanci ví, jakou budou mít mzdu a nemusí se ani snažit, aby zlepšili svůj pracovní výkon, protože za něj nemají odměny.



Graf XI Vliv pracovního výkonu na mzdu (Vlastní zpracování)

◦ Poskytuje Vám nadřízený podporu a pomoc?

V této otázce se zaměstnanci rozdělili do dvou pozic. Větší polovina. 12 zaměstnanců odpověděla spíše ano a 10 odpovědělo spíše ne. Kvůli přísnějšímu přístupu nadřízeného k pracovníkům se většina z nich bojí o nějakou pomoc nebo podporu žádat.



Graf XII Podpora a pomoc nadřízeného (Vlastní zpracování)

◦ Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

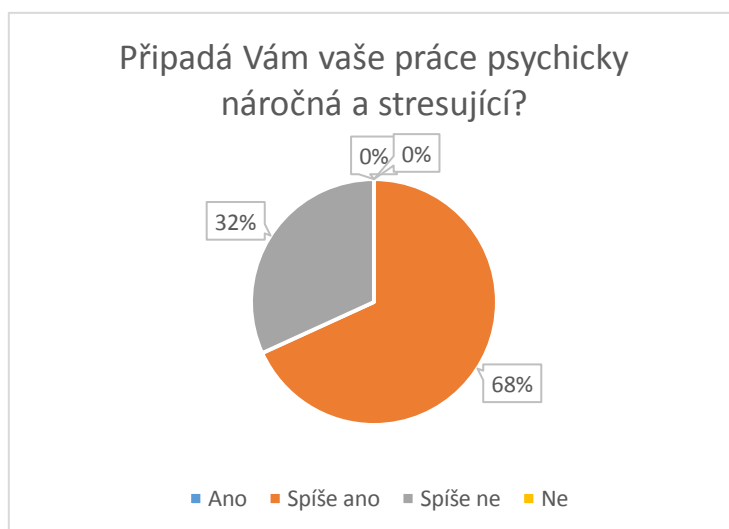
Na otázku spokojenosti s kolektivem se vrátily pozitivní odpovědi. Vzhledem k tomu, že se již tito zaměstnanci dlouho znají, mají mezi sebou kladné vztahy. Celkem 20 zaměstnanců odpovědělo ano a 2 zaměstnanci odpověděli spíše ano.



Graf XIII Spokojenost s pracovním kolektivem (Vlastní zpracování)

° Připadá Vám vaše práce psychicky náročná a stresující?

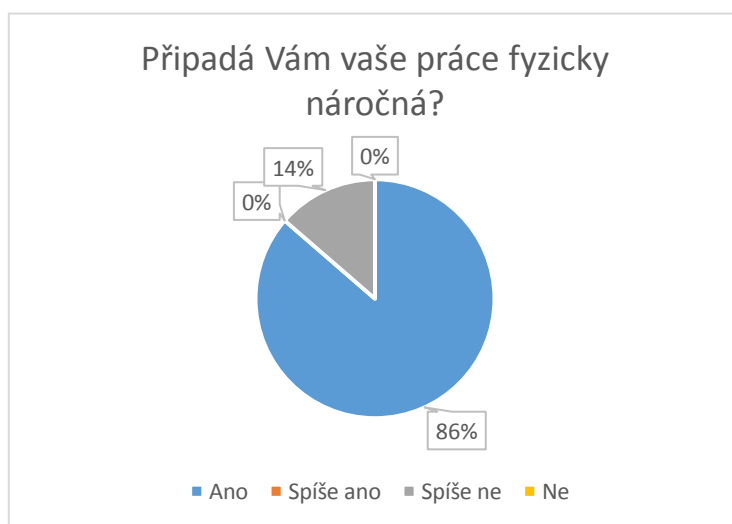
Větší polovina, 15 dotazovaných odpověděla spíše ano, zbytek 7 zaměstnanců odpovědělo spíše ne. Tuto větší polovinu tvořili hlavně pomocní dělníci a dělníci, kterým tato práce připadá náročná, protože dělají tu nejtěžší práci. Také se to projevilo v odpovědích na otázku, proč jsou toho názoru, že je psychicky náročná a stresující. Hodně odpovědí bylo takových, že při nestíhání termínů je na ně vyvíjen tlak, a to je stresuje.



Graf XIV Psychická náročnost práce (Vlastní zpracování)

◦ Připadá Vám vaše práce fyzicky náročná?

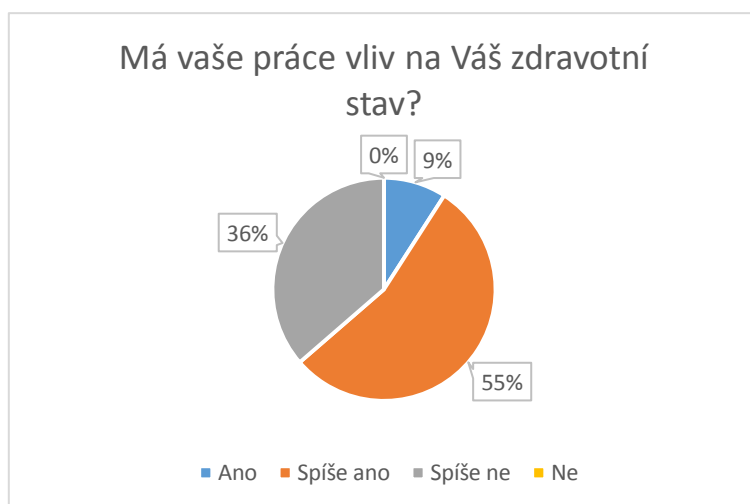
Na tuto otázku byla jednoznačná odpověď ano od všech dělnických pozic. Celkem 19 respondentů si myslí, že je jejich práce fyzicky náročná. Další 3 zaměstnankyně, které obsazují THP pozice odpověděly spíše ne. Mezi pár odpovědí na otázku proč, patří například odpověď, že je to prostě stavebnictví, a to fyzicky náročné je.



Graf XV Fyzická náročnost práce (Vlastní zpracování)

◦ Má vaše práce vliv na Váš zdravotní stav?

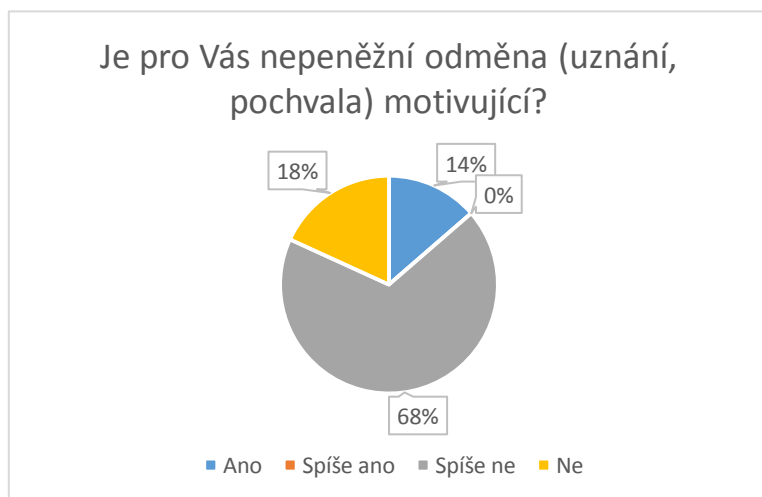
V této otázce jsou odpovědi různorodé. 2 zaměstnanci odpověděli ano, 12 odpovědělo spíše ano a 8 odpovědělo spíše ne. Ve stavebnictví je velkým problémem například prašnost nebo práce s těžkým materiálem. Proto se také může stát, že právě práce ve stavebnictví může ovlivňovat zdravotní stav. A právě v návaznosti na fyzickou náročnost se odvíjely i odpovědi na otázku proč jsou toho názoru, že je ovlivňující. Mezi zmíněnými byly právě často fyzické problémy jako například bolest zad.



Graf XVI Vliv práce na zdravotní stav (Vlastní zpracování)

° Je pro Vás nepeněžní odměna (uznání, pochvala) motivující?

Překvapující v oblasti uznání a pochvaly je, že pro pracovníky ve stavebnictví není motivující. Celkem 4 zaměstnanci odpověděli ne, 15 odpovědělo spíše ne a pouze 3 odpověděli ano. Také odpovídali, že je pro ně více motivující finanční odměna než ta nefinanční.



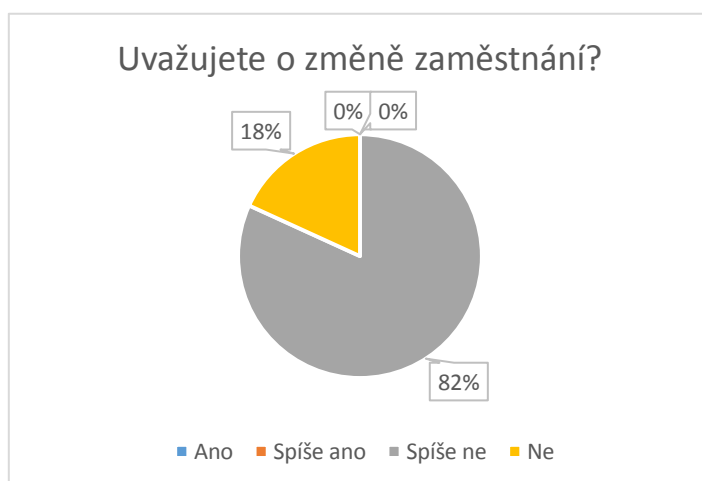
Graf XVII Motivace nepeněžní odměny (Vlastní zpracování)

- Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu? (Napište stručně)

Na tuto otázku byly očekávány různorodé odpovědi. Mezi nejčastější však patří „vyšší mzda“, „větší odměny“ a právě návrhy v podobě finančních odměn.

- Uvažujete o změně zaměstnání?

Pozitivním faktorem pro společnost je, že žádný ze zaměstnanců neuvažuje o změně zaměstnání. Většina zaměstnanců, početně 18 odpověděla spíše ne a zbylí 4 odpověděli ne. To je způsobeno také tím, že zaměstnanci v této organizaci jsou již dlouholetí pracovníci a díky příjemnému prostředí nikdo z nich neuvažuje o změně.



Graf XVIII Změna zaměstnání (Vlastní zpracování)

- Doporučil/a byste svého zaměstnavatele?

Velice pozitivní je, že všichni zaměstnanci na tuto otázku odpověděli ano. Značí to o skvělém i když někdy přísnějším přístupu zaměstnavatele ke svým pracovníkům. Při této otázce se projevila loajalita všech zaměstnanců.